الكلمات
التي ينبغي قولها
للحصول
على ما تريد

250
عبارة مؤثرة
في **التفاوض** على
المستوى الشخصي والمهني

كتاب
عبارات
التفاوض

آنجيليك بينيه





اقرأ
مكتبة الكندل العربية

الكلمات
التي ينبغي قولها للحصول على ما تريد

250
عبارة مؤثرة
في **التفاوض** على
المستوى الشخصي والمهني

كتاب
عبارات التفاوض

آنجيليك بينيه



الكلمات التي
ينبغي قولها
للحصول على ما تريد

كتاب عبارات

التفاوض

آنجيليك بينيه





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية – قطر – الكويت – الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٣

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2011 by F+W Media, Inc.
All Rights Reserved.

تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثوقًا بها فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه. وقد بيع على أساس أن الناشر ليس مطالبًا بتقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية. فإذا كان من المطلوب وجود مساعدة قانونية أو مساعدة من أي خبير آخر، فإنه ينبغي الاستعانة بخدمات أحد الخبراء في المجال.
– من "إعلان المبادئ" الذي تبنته لجنة من اتحاد المحامين ولجنة من الناشرين والاتحادات.
غالبية العلامات المستخدمة من جانب المصنعين و البائعين لتمييز منتجاتهم تعد ماركات مسجلة. ولأن تلك التصميمات تظهر في هذا الكتاب ولأن الناشر على دراية باتفاقية الماركات المسجلة فقد تمت كتابة هذه الماركات بالخط الكبير.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2013. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.
Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاءً عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ – فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

The Words You Should Say to Get What You Want

THE NEGOTIATION PHRASE BOOK

ANGELIQUE PINET





Avon, Massachusetts

هذا الكتاب

تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثوقًا بها فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه. وقد بيع على أساس أن الناشر ليس مناطا به تقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية. فإذا كان من المطلوب وجود مساعدة قانونية أو مساعدة من أي خبير آخر، فإنه ينبغي الاستعانة بخدمات أحد الخبراء في المجال.
- من "إعلان المبادئ" الذي تبنته لجنة من اتحاد المحامين ولجنة من الناشرين والاتحادات
غالبية العلامات المستخدمة من جانب المصنعين والبائعين لتمييز منتجاتهم تعد ماركات مسجلة. ولأن تلك التصميمات تظهر في هذا الكتاب ولأن الناشر على دراية باتفاقية الماركات المسجلة، فقد تمت كتابة هذه الماركات بالخط الكبير.

مقدمة

إنك تتفاوض طيلة حياتك، صدق هذا أو لا تصدقه. هل تتذكر تلك الأيام التي كنت تتبادل فيها مع أصدقائك بطاقات البيسبول، أو تمنحهم شطائر لحم الديك الرومي التي أعدتها والدتك نظير الحصول على ما لديهم من شطائر أشهى؟ لقد كنت تمارس فن التفاوض في تلك المواقف، رغم عدم ملاحظتك ذلك في حينها. ربما يبدو التفاوض خلال مرحلة الرشد أكثر تعقيدًا ومهابة، وغالبًا ما يجري التفاوض على ما هو أهم من مجرد بطاقات البيسبول أو الشطائر. ولكن تعديل تلك المهارات التي اكتسبتها في تلك المراحل المبكرة من حياتك وتطويرها، أمران يستحقان الجهد والسعي، نظرًا لأن تلك المهارات سوف تساعدك طيلة حياتك. وحاليًّا صار التفاوض أهم من أي وقت مضى، وهو الأمر الذي يرجع الفضل فيه إلى السرعة المتزايدة للتواصل على المستويين المهني والاجتماعي.

كم مرة شعرت بأنه كان يتعين عليك أن تصل إلى صفقة أفضل إزاء شيء ما، إلا أنك لم تعرف كيفية تحقيق ذلك. كم مرة شعرت بأنك دفعت ثمنًا لشيء ما أكثر بكثير من قيمته الحقيقية، والسبب في ذلك أنه لم يكن لديك خيار آخر؟ إذا كنت شخصًا طبيعيًّا مثل غالبية الناس، فلا ريب أنك تعرضت لمثل هذه المواقف، وتصرفت مثل ذلك في مواقف أكثر مما قد تعترف به.

إذا ما سلمت بأنك مضطر للتفاوض طيلة حياتك، فهذا يعني أنك لست وحدك. من المحتمل أن تتخيل نفسك تمضي الساعات الطوال تتجادل مع مندوب مبيعات سخيف دون أن تصل إلى نتيجة من هذا الجدال، أو تتورط في سلسلة تبدو بلا نهاية من الرسائل الإلكترونية لتجد أنك لم تحقق أية نتيجة بعدما وصلت إلى الرد السادس في سلسلة الرسائل. فعلا، من الممكن أحيانا أن يكون التفاوض مرهقا، ولكنه في غالبية الأحيان ليس مرعبا كما تعتقد.

في الواقع، أنت تتفاوض بنجاح طيلة الوقت! فمن توقع لعرض وظيفي إلى المشاركة في اجتماع متعلق بالعمل أو توضيح مواعيد ممارسة الأنشطة اليومية لطفلك ومواعيد عودته للمنزل، فأنت تضع مهاراتك قيد الاختبار طيلة الوقت. وكمستهلك، تتفاوض باستمرار فيما يتعلق بالميزانية لتحديد ما تريد، في مقابل ما تستطيع توفيره. كذلك فإنك، كصاحب منزل، تتفاوض مع الكثير من الناس، مثل عمال الهدم ومصممي الحدائق. وبصفتك زوجًا، تتفاوض فيما يتعلق بتقاسم مسئوليات المنزل ومهامه.

إن ممارستك فن التفاوض تعلمك كيفية تقديم وجهة نظرك للآخرين

بطريقة تساعدك على فهم رؤيتك الأمور، إذ تتعلم كيفية التحكم الجيد في المواقف، بدلا من ترك نفسك عرضة للظروف ولتحكم الآخرين، والأهم من ذلك أنك تتعلم أنه لا مشكلة في أن تطلب ما تريد. إذا كنت ستنفق مبلغا كبيرا على شيء ما وليكن حاسبًا آليًّا محمولاً مثلا فلا مشكلة في أن تطلب من موظف المبيعات أن يمنحك أيضا حقيبة لحمل الحاسب ضمن الصفقة. إنه، على أسوأ الفروض، سوف يرفض ذلك، ولكن على أحسن الفروض سوف تخرج من المحل وتعود إلى منزلك حاملا الحاسب الآلي المحمول وحقيبة لحمله.
ومثل أية لعبة، بمجرد أن تتعلم المهارات الأساسية المطلوبة للعب وتحدد ما أنت مقبل عليه، يمكنك أن تسترخي وتستمتع بالأمر. ومن بين المهارات الأساسية في التفاوض أن تتعلم كيفية دراسة الطرف الآخر في العملية التفاوضية؛ حيث إن فهم الكيفية التي تقرأ بها لغة جسد الطرف الآخر وتعبيرات وجهه هي مهارة يمكنك أن تستخدمها في أي موقف آخر. ونحن في كل الأحوال، نتعامل مع الناس يومية، ويصبح القيام بذلك أسهل كثيرا عندما نفهم كيف يتواصل الآخرون، وكذلك ما يحاولون أن يقولوه. إن الأفكار الواردة في هذا الكتاب سوف تساعدك على أن تصد مندوب المبيعات السخيف، أو أن تصمد أمام زميل عمل متغطرس، كذلك سوف تدرك المزيد عن شخصيتك، بحيث تعرف نقاط ضعفك وكيفية التعامل معها وتغطيتها.
لن يصحبك هذا الكتاب في رحلة تمر بها بالعديد من سيناريوهات التفاوض المختلفة فقط، ولكنه أيضا سوف يمنحك المفردات اللازمة لإنجاز عمليات التفاوض التي تدخل فيها. ابحث عن الكلمات والعبارات التفاوضية الرئيسية (المكتوبة بالخط السميك، والمرتبة في قائمة في نهاية كل فصل)، والتي يمكن أن تحتفظ بها في ذاكرتك وتستخدمها وقت الضرورة. وكما ستعرف من هذا الكتاب، فإن ما تقول وتوقيت قولك إياه إلى جانب اللغة المستخدمة في رسائل البريد الإلكتروني والعقود كلها أمور على قدر كبير من الأهمية في التفاوض.
وعند الانطلاق في رحلتك هذه، انس كل ما تعتقد أنك تعرفه عن التفاوض، وافتح ذهنك أمام الأشياء المدهشة الرائعة التي من المفترض أن تقدمها لك العملية. وعندما تتأمل الأمر، سوف تدرك كم هو جذاب أن تتمتع بالمهارات اللازمة للنجاح. دع هذا الكتاب يقدك في هذا العالم المذهل، واكتشف الكثير من الوسائل التي يمكنك أن تطبق بها ما تعلمت في جميع جوانب حياتك.

الجزء 1

قبل أن تبدأ

الفصل 1



قبل أن ننطلق في رحلتنا مع لغة التفاوض ـــ ما تقول ومتى تقوله ـــ يجب أن نبحث معا في أسباب التفاوض، وآليات عمله. يغطي هذا الفصل أساسيات التفاوض، بداية من السيناريوهات المختلفة التي قد تحتاج إلى التفاوض فيها، والأطراف المعنية بالتفاوض، وصولا إلى وضع الأهداف، وأهمية التوقيت. كذلك سوف نناقش المناهج البديلة لعقد اتفاق في تلك الحالات التي لا يمثل فيها التفاوض أفضل أسلوب للتعامل مع الموقف.

لماذا نتفاوض؟

هناك مبررات لا حصر لها للنظر إلى التفاوض باعتباره ممارسة مفيدة، وأغلب هذه المبررات ترجع في جذورها إلى التربة الخصبة الممثلة في سياسة المقايضة التي كان يتبعها أسلافنا. وبعيدا عن الأسباب التي تبرر استخدام التفاوض في عالم الأعمال (زيادة الأرباح، وتكوين شركات كبيرة من اندماج مشروعات صغيرة، وبناء السمعة الطيبة)، فإن النجاحات التي يمكنك أن تحققها على نطاق ضيق في حياتك الشخصية لها الوزن النسبي نفسه الذي تتمتع به تلك النجاحات التي تحققها الشركات الكبيرة حول العالم.

إنك تمارس فن التفاوض كل يوم ـــ مع شركات بطاقات الائتمان، وشركات الخدمات التي تحصل عليها، وكذلك شركات التأمين على السيارات، إلى جانب أفراد أسرتك. إذا كنت تعتقد أنك سوف تتأخر عن دفع فاتورة استهلاك المياه للشركة مقدمة الخدمة، لأن وقت دفعها جاء في يوم إجرائك عملية جراحية، تستطيع أن تتصل بشركة الخدمات لتطلب تمديد فترة السداد. وإذا كنت سائقا مسئولا لم يرتكب أية حادثة أو ينل مخالفة، فبإمكانك أن تتصل بشركة التأمين، وتطلب تخفيض قيمة قسط التأمين. إنك، في كل من هذين الموقفين، تتصل بالشركة التي تتعامل معها بانتظام من أجل الحصول على امتياز، وما تقدمه في المقابل هو الاستمرار في التعامل مع الشركة، ورأي إيجابي عن تفاني الشركة في تقديم خدماتها.

الامتياز: التسليم لشخص آخر من خلال منحه ميزة لا تقدمها في الغالب للآخرين. فمثلا، في أثناء اجتماع مهني، يطلب مدير تنفيذي تخفيضًا في نفقات الإنتاج قيمته 10%. يوافق المدير التنفيذي الآخر على هذا الطلب، ولكنه يطلب في المقابل أن يتم تسليم المنتجات قبل شهر من موعد التسليم.
وفي واقع الأمر فإنه عندما يكون لدى شخصين أو أكثر أهداف يمكن أن يساعد كل منهما الآخر على تحقيقها، فإنهما يدخلان في عملية تفاوضية. إن الاستخدام الجماعي للسيارات يتيح للسائقين التقليل من عدد الأميال التي تقطعها السيارة، وكذلك يقلل من استهلاك السيارات وإطاراتها، إلى جانب التقليل من تكلفة استهلاك الوقود. إن قيام مراهقة بالعمل جليسة أطفال ليلة إحدى العطلات الأسبوعية قد يضيع عليها فرصة الاستمتاع بالعطلة في ذلك الأسبوع، إلا أن ذلك العمل سيوفر لها مالاً يمكنها من الاستمتاع بالعطلة الأسبوعية التالية.

التفاوض لأسباب مهنية

هناك رجال ونساء في جميع أنحاء العالم يشكل فن التفاوض خبراتهم الاحترافية. وتُبنى الجسور، وتُمهد الطرق، وتُنشأ الطرق السريعة، وتخطط وسائل المواصلات العامة، وتسمى الشوارع، وفي كل من هذه المشاريع، هناك متخصصون يدخلون مفاوضات حول تفاصيل هذه المشروعات من خلال تقديم الأفكار والإستراتيجيات للجهة الإدارية المختصة. إن كل مدينة في كل ولاية تسعى للحصول على جزء من الميزانية العامة، والطريق إلى ذلك الجزء يبدأ عبر مجموعة من الأشخاص المدربين على التفاوض. ورغم أن أغلب المهن تتضمن بعضا من جوانب التفاوض، فإن هناك بعض المهن التي تتطلب بالفعل مهارات تفاوضية، وفيها ستجد أن مهاراتك التفاوضية ستكون محل اختبار:

• المحاماة
• الوساطة
• السياسة
• تخطيط المشروعات
• التحرير
• الإدارة التنفيذية
• إدارة المشتريات

إذا لم تكن مدركا ما يتطلبه الأمر منك لكي تصبح مفاوضًا متميزًا، فاقرأ هذا الكتاب بتركيز، وبعد ذلك جرب استخدام المهارات التي اكتسبتها جراء قراءته. يمكنك أن تبدأ على نطاق ضيق أولاً، كأن تتفاوض حول استخدام واحدة من حجرات الاجتماعات في موعد محدد

(ولو حتى لمجرد إقامة احتفال مفاجئ بيوم ميلاد أحد الأشخاص). وبعد ذلك، عندما تبدأ في الشعور بأنك أصبحت أكثر ثقة، يمكنك البدء في التعامل مع مواقف أكثر تعقيدا، مثل التفاوض حول راتبك وحوافزك. ولكي تشحذ مهاراتك التفاوضية أكثر فأكثر، يمكنك أيضا أن تحضر واحدا من المنتديات أو إحدى ورش العمل المتاحة في مواقع الإنترنت المذكورة في الملحق ج.

التفاوض لأسباب شخصية

ليس العاملون في عالم الأعمال وحدهم هم من يكسبون لقمة عيشهم بالتفاوض. فإذا كان لديك أطفال، فلا ريب أنك تذكر تلك الوسائل التي كان أطفالك يسعون من خلالها للحصول منك على ما يريدون. وكذلك لا ريب أنك تستطيع تذكر كل الاتفاقات التي توصلت إليها معهم بأن ينظفوا حجراتهم أو يأكلوا طعام العشاء نظير الحصول على ما يريدون. وبينما يبدو عقد الصفقات مع أطفالك وسيلة رائعة لدفعهم لفعل ما تطلب منهم، فإن الإفراط في الدخول في صفقات يبدو ذا أثر عكسي؛ لأنهم يبدأون في توقع أنك ينبغي أن تقدم دائما شيئا في مقابل أي شيء ينبغي أن يقوموا به كجزء من مهامهم اليومية أو مسئولياتهم الشخصية.

وبالإضافة إلى التفاوض مع الأطفال، فإنه ينبغي أن تصل إلى اتفاقات مع الآخرين من أفراد أسرتك بشكل دائم. ومن الممكن أن يتضمن ذلك قرارات تقسيم الأعمال المنزلية مع شريك حياتك أو الكيفية التي سيتم بها تقسيم ما تتركه من ميراث على وارثيك. غالبا ليست هذه فقط المفاوضات الضرورية أو التي تستحق العناء، ولكنها أيضا فرص لممارسة مهارات التفاوض في مجالات أخرى. فإذا تمكنت من الوصول إلى اتفاق مع شريك حياتك حول من سيتولى مسئولية تغيير القنوات التليفزيونية خلال السهرة، فبالتأكيد تستطيع التواصل مع مديرك بشأن الترقية التي تأمل في الحصول عليها ــ حتى المواجهات مع مندوبي المبيعات، والنادلين، وموظفي الضيافة كلها فرص رائعة لكي ترى كيفية أدائك في المواقف التفاوضية الأساسية.

اعرف نفسك وأهدافك

إن أول شيء ينبغي أن تفعله قبل أن تبدأ بحثك هو أن تحدد ما تريد؛ فترتيب أفكارك سوف يمنحك الاتجاه والغرض، ويوضح النقطة الحقيقية التي ينبغي أن تدور حولها خططك، وينبغي ألا تبدأ أية مفاوضات دون أن تكون قد حددت ما ستفعل أو ما تأمل في تحقيقه؛ فقد يستغل الطرف الآخر في العملية التفاوضية ــ الذي قد يكون

مفاوضا مخضرمًا ــ هذه النقطة لمصلحته، بأن يتفاوض من نقطة قوة، ويجعل مسار الاجتماع التفاوضي يدور حول حاجاته. وبالإضافة إلى ذلك، فلأنك لم تحدد ما هو مهم لك، فلن يكون لديك أي شيء لتسلح نفسك به، عندما يطلق باتجاهك وابلاً من الامتيازات التي يرغب في الحصول عليها منك.
لتحديد أهدافك بدقة، ابدأ بطرح الأسئلة التالية على نفسك:
• ما الذي آمل في تحقيقه؟
• ما سبب أهمية هذه الإنجازات لي؟
• ما هدفي الرئيسي؟
• ما أهدافي الثانوية؟
• ما الخطوات التي يجب أن أقوم بها لكي أحقق النجاح؟
• ما الذي يمكن أن يمنعني من أن أكون ناجحا؟
• ما الذي أنا مستعد للقيام به للتغلب على هذه العقبات؟
ضع قائمة بالأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، حتى إن كان بعضها نتيجة لأهداف أخرى. بعد ذلك، حدد هدفك الرئيسي ــ اكتبه في عبارات بسيطة وواضحة، لأنه الهدف الرئيسي من إستراتيجيتك التي سوف تطورها. إن توضيح أهدافك هو مجرد خطوة أولى في عملية فهم أغراضك النهائية. إن ترتيب أهدافك في أولويات وصياغة خطة لتحقيقها سوف يمنحانك فهما أعمق لما تريد أن تحققه خلال التفاوض.
ترتيب الأولويات: إن وضع الأهداف في أولويات هو أن ترتبها وفق الأهمية. لا تدخل أية عملية تفاوضية دون أن تكون قد رتبت أهدافك في أولويات، فإذا كنت تريد أن تشتري سيارة بغرض استخدامها في الذهاب إلى عملك كل صباح، فإن هدفك الرئيسي هو أن تشتري سيارة يعتمد عليها. أما الأهداف الثانوية فهي ما إذا كانت السيارة التي تريد أن تشتريها جديدة أم مستعملة، أو ما إذا كنت تفضل الشاحنات أم السيارات الرياضية أم السِّيدان، إلى جانب اللون الذي تفضله، والسمات التي تريد توافرها في السيارة، وهكذا.

فكر في الامتيازات الممكنة

عندما تحدد الأهداف، ضع في ذهنك أن القدرة على التحلي بالمرونة قد تفيدك كثيرا في إحدى مراحل عملية التفاوض. ففي الوقت الذي لا تريد فيه أن تتخلى بسهولة عن أي من أهدافك، يتعين عليك أن تبقى متفتح الذهن فيما يتعلق بكيفية تعديل هذه الأهداف، إذا كان ذلك يؤدي إلى التوصل إلى اتفاق مقبول من الطرفين.
وكما ذكرنا سابقًا، الامتيازات تشبه قطعًا صغيرة من الذهب: يجب أن تستخدمها بحرص وحكمة. وخلال أية عملية تفاوضية، يطلب كلا

الطرفين الحصول على امتيازات نظير تقديم تنازلات أخرى. إن كل طرف يريد أن يخرج من حجرة التفاوض وهو شاعر بالرضا عن الامتيازات التي تم التوافق عليها. فإذا ما أديت ما عليك ـــ بحثت عن البدائل واستعددت لها وجربتها ووازنت بينها ـــ فمن المفترض أن تكون قد تكونت لديك فكرة جيدة عن الامتيازات التي تستطيع تقديمها للطرف الآخر.
وفي أثناء تقديمك الامتيازات في أثناء العملية التفاوضية، إليك بعض الخطوط العريضة التي يتعين عليك أن تحفظها:
• معرفة كيفية تقديم الامتيازات، من الأقل أهمية إلى الأكثر أهمية. إن التوصل إلى الامتيازات السهلة من البداية يتيح لك فرصة تكريس وقتك وجهدك نحو الحصول على الامتيازات الأهم.
• إظهار القدر نفسه من المعارضة لكل امتياز يرغب الطرف الآخر في الحصول عليه، بحيث لا يستطيع أن يدرك الامتياز الأعلى قيمة لديك. إن آخر ما ترغب فيه هو أن يشعر الطرف الآخر في العملية التفاوضية بأنه نال منك أكثر مما نلت منه. فإذا ما شعر بذلك، فسيطلب منك على الأرجح المزيد من الامتيازات.
• طلب امتياز مقابل كل امتياز تقدمه. مثلا: "سوف أمنحك تخفيضا، إذا ما منحتني دفعة مقدم أكبر".
• تقديم أسباب لكل امتياز تطلبه، بحيث يفهم الطرف الآخر الهدف من وراء طلبك هذا الامتياز بعينه. فمثلا: "أريد تخفيضا على ملصق السعر، بحيث أتمكن من توفير المدفوعات الشهرية". سوف تكسب احترام الطرف الآخر، إذا برهنت على أنك لا تطلب شيئا لمجرد أنك ترغب في الحصول عليه.
يؤمن بعض الخبراء بأنك ينبغي دوما أن تكون أول من يحصل على امتياز. بهذه الطريقة يمكنك أن تتحكم في الامتيازات التي تراها مهمة لك، لكن آخرين يرون أن سماحك للطرف الآخر بأن يكون أول من يحصل على الامتياز يتيح لك أن تكون أنت الرابح، إذا حصلت مزايدة في السعر. وفي النهاية، سوف تطور من أسلوبك التفاوضي، ولكن في الوقت الحالي، اكتفِ بأن تتصرف وفق الأسلوب الذي تشعر معه بقدر أكبر من الراحة.

اعرف حدودك

لكل منا حدود يقف عندها ـــ وينبغي أن تكون كذلك أنت الآخر. إن معرفة حدودك قبل الدخول في مفاوضات تساعدك على أن تبقى على تركيزك على ما هو مهم، كما تسمح لك بأن تحدد ما إذا كان الاتفاق مقبولا لك أم لا. إن مسار العملية التفاوضية غالبا ما يتغير، وبالتالي يتعين تحديد امتيازات وحدود جديدة. وعندما يحدث ذلك،

سوف يتعين عليك أن تقرر ما إذا كانت الحدود القديمة لا تزال سارية وفعالة أم لا.
ما أنواع الحدود التي ينبغي أن تضعها؟ مثل الأهداف، ينبغي أن تكون الحدود مرنة، ولكن واضحة وثابتة. انظر إلى هذه الحدود باعتبارها حارسك الخاص المستعد لحمايتك مهما تطلب الأمر. بمجرد أن تبدأ في الشعور بالانزعاج وبأن الأمور لا تسير في مصلحتك، الفت انتباه الطرف الآخر لحارسك لكي يعرف أنه على وشك فقدان الصفقة معك.
ولكي تضع حدودا، ينبغي أولا أن تختبر البدائل، فإذا كان بإمكانك أن تنسحب من المفاوضات ولكن لا يزال لديك الكثير من الفرص، تصبح لديك الحرية في وضع ما تشاء من حدود. احرص على أن تكون لديك بدائل متعددة قبل أن تبدأ في التفاوض. من الجيد أيضا أن تعرف البدائل التي وضعها الطرف الآخر، لأن ذلك سوف يحدد مقدار الأهمية التي يوليها للامتيازات التي ينوي تقديمها لك.

معرفة الطرف الآخر

ينبغي أن تعتمد إستراتيجيتك الضمنية بشكل كبير على طبيعة نظيرك التفاوضي. ادرس نمط نظيرك التفاوضي، واعلم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن السبب وراء إنفاقه الوقت في التفاوض. بمراجعة التدريب الذي تلقاه الطرف الآخر وإنجازاته وتعليمه وتاريخه المهني مثلا، يمكنك أن تتوقع بشكل أفضل الإجراءات التي سوف يتخذها، وبالتالي تصبح أكثر استعدادا للتعامل معها.
حاول أن تصل إلى سمات أهداف الطرف الآخر، وسوف تتمكن من تحديد أفضليتك في مقابل أفضليته، ومن تعديل خطة تعاملك مع المفاوضات، إذا تطلب الأمر منك ذلك. كذلك من الجيد أن تستغل أول عدة دقائق من الاجتماع في مناقشة الأهداف التي تشتركان فيها، وتلك التي لا تشتركان فيها.
الأفضلية: الأفضلية هي ميزة يتمتع بها أحد أطراف العملية التفاوضية، أو هي قدرة على التحكم في الطرف الآخر من العملية. في التفاوض، من المهم ألاَّ تجعل الطرف الآخر يدرك ماهية نقاط ضعفك، نظرا إلى أن ذلك قد يمنحه أفضلية عليك. فمثلا، إذا أدرك أحد المشترين المحتملين لسيارتك المعروضة للبيع أنك في حاجة إلى المال، فقد يحاول أن يقلل من السعر الذي سيدفعه.

ميِّز بين الحاجات والرغبات

من بين الوسائل الجيدة لمعرفة طبيعة الطرف الآخر في العملية التفاوضية أن تميز بين حاجاته ورغباته، وهو ما سيتيح لك أن تتخذ

قرارات أفضل بشأن مقدار الوقت الذي سوف تمضيه في مناقشة نقاط معينة. كما أن ذلك سوف يساعدك على تحديد الامتيازات التي تستطيع تقديمها، ومقدار المرونة التي سوف تتحلى بها، عند تقديمك هذه الامتيازات.
من بين الوسائل التي يمكنك أن تميز بها بين الحاجات والرغبات أن تستكشف مقدار النتائج التي من الممكن الحصول عليها من كل موضوع تفاوض. ولأن الحاجات أكثر تعقيدا، وأحيانا تكون مشروطة بأشياء أخرى، فهي تحقق أكثر النتائج إرضاءً. أما الرغبات على الجانب الآخر فهي عادة ما تكون مطالب محددة، لا يمكن تلبيتها إلا بعدد محدود من الوسائل، وعادة ما تكون أشياء مثل ضمان مجاني أو تكلفة إضافية لشحن البضائع، أو خدمات ممتدة، أو بعض المميزات الإضافية الأخرى.
إذا لم يكن الطرف الآخر صريحًا في التعبير عن حاجاته ورغباته، فاطرح الأسئلة لتحصل على المعلومات التي تريدها. اتبع التفكير الإبداعي من خلال تقديم الأمثلة على المميزات التي من الممكن أن تحصل عليها، إذا ما حصلت على المعلومات الكافية. يمكنك أن تقول: "إذا كان همك الرئيسي هو السعر، فإنه يمكننا أن نوفر 5% هنا، ونفرغ نحن الشحنة في منطقة التسليم. ولكن إذا كانت مشكلتك الرئيسية هي ميعاد التسليم، فإنه يمكننا أن نسلمك البضائع 30 يوما مبكرا، ولكن مع دفع السعر بالكامل". انتبه إلى الأمور الأكثر إثارة للانتباه، وسوف تصل إلى مزيد من الحلول لهذه المشكلة.

إنها مسألة صلاحيات

عندما تستعد لعقد صفقة مع نظيرك في العملية التفاوضية، فكر في مساحات المناورة المتاحة أمامه لتقديم الامتيازات أو التوصل إلى حلول وسط. هل هذا الشخص معه فعلا الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات؟ أم أنه مجرد مندوب عن مديره، ولا يستطيع اتخاذ القرارات بنفسه؟
سواء كنت تتفاوض مع شخص أو خمسة أشخاص، اسأل المشاركين في الاجتماع ــ أيا كان عددهم ــ واحدا واحدا، عما إذا كانت لديهم الصلاحيات للتفاوض معك وتقديم امتيازات أم لا. فإذا كنت تتفاوض مع شخص واحد وجاءت الإجابة بـ لا، فستكون قد وفرت على نفسك ساعات من الوقت المهدر، وذلك بإلقاء هذا السؤال المهم في البداية. وبمجرد أن يوضح لك نظيرك التفاوضي أنه ليس مخولا لإتمام أية صفقات معك، اسأله عما إذا كان من الممكن أن تقابل الشخص صاحب الصلاحيات.

فحص الخلفية

اكتشف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن خلفية نظيرك التفاوضي. ومن بين الوسائل الأكثر فاعلية أن تعرف مستوى نجاحه (أو عدم نجاحه) في العمليات التفاوضية. تحدث إلى كل من تعرفه ممن تعامل من قبل مع نظيرك التفاوضي، واسأله عن النمط التفاوضي لنظيرك، والكيفية التي سارت بها العمليات التفاوضية التي أجراها في السابق.
ومن بين الوسائل البسيطة الأخرى للتعرف على نظيرك التفاوضي أن تلقي عليه بعض الأسئلة مفتوحة النهايات قبل البدء في العملية التفاوضية. وعلى الرغم من أنه ليس بإمكانك أن تفترض أن الإجابات التي سوف تتلقاها دقيقة بنسبة 100%، فإن إلقاء مثل هذه الأسئلة يمكن أن يمثل، إلى حد ما، مؤشرا على خلفية الشخص.

• منذ متى وأنت تعمل في شركتك؟
• منذ متى وأنت تعمل في وظيفتك الحالية؟
• ما الذي تأمل في كسبه من هذه العملية التفاوضية؟

فإذا كان الطرف الآخر يعمل في شركته منذ 3 شهور فقط، فإنه قد يكون شديد الحرص على إثبات نفسه لرؤسائه، ويحاول أن يتبنى أسلوبا هجوميًّا. ولكن على الجانب الآخر، إذا كان الشخص الذي تتفاوض معه يحتل منصبه في الشركة منذ 15 عاما، فمن الممكن أن يكون لديه بعض الحيل التفاوضية.

أهداف مشتركة ومتعارضة

إذا دخلت في العملية التفاوضية متحليًا بطريقة التفكير السليمة، فسوف تفكر بالفعل في وسائل لإتمام صفقات العمل لك وللطرف الآخر. إن أسلوب التفكير هذا لن يبني فقط علاقة إيجابية مع نظيرك التفاوضي، ولكنه سوف يضمن لدرجة كبيرة أن يغادر كل طرف مائدة المفاوضات وهو راض عما نال. ولكن قبل منح أية امتيازات ناقش الأهداف التي تتشاركان فيها، وحلل التفاصيل الدقيقة للخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف. اسعيا لتوليد أفكار بهدف التوصل إلى حلول أخرى، لم يقدمها أي منكما. من خلال التركيز على الأهداف التي تشتركان فيها، سوف تحققان الانسجام بين مواردكما، للوصول إلى نتيجة إيجابية.
بمجرد أن تحددا الأهداف المشتركة بينكما، تحدثا عن الأهداف التي تختلفان فيها؛ فمن الممكن أن يكون هناك شيء تعتبره قيمًا، ولكن الطرف الآخر ينظر إليه على أنه غير مهم، وبالتالي ليست لديه مشكلة في أن يمنحك إياه. وبالمثل، فإن الامتيازات التي قد تنظر إليها على

أنها غير مهمة، قد تمثل جزءا مهما من أجندة الطرف الآخر، وبالتالي لن تكون هناك مشكلة أن تتنازل له عنها. إن السماح لبعضكما بعضًا بنيل مكاسب ـــ لا تسبب خسائر فادحة لكليكماـــ جزء أساسي من اللعبة لا يمكن إغفاله.

تحليل البدائل

إن وجود مسار تحرك أو أكثر أمر هو أساسي ومحوري لكسب المميزات. من الضروري أن تعي أنه إذا لم يصلح التفاوض مع نظيرك التفاوضي الحالي، يمكنك أن تبحث عن آخرين. تمنحك البدائل الثقة الكافية لكي ترفض العروض وتغادر حجرة التفاوض، إذا لم تكن راضيا عن الطريقة التي تسير بها العملية التفاوضية. إن هذا هو المصدر الذي تستمد منه طاقتك، لذلك، استخدمه عندما تكون في أقصى احتياج إليه.
فمثلا، تخيل أنه لا يوجد إلا وكالة واحدة فقط لبيع السيارات في بلدتك، فكر في مقدار الإحباط والحزن الذي سوف تشعر به، إذا لم تسر المفاوضات مع هذه الوكالة كما كنت تتمنى. سوف يكون صاحب الوكالة مدركا تماما أن التعامل معه هو خيارك الوحيد، وسوف يستفيد من الموقف بما يؤدي إلى أن تمنحه كل الامتيازات التي يطلبها، مع عدم منحك أيا من الامتيازات التي تطلبها. وبالمثل، إذا كنت أنت صاحب وكالة السيارات، فما الذي ستكون عليه الحال، إذا ما قرر المشتري الوحيد الذي أراد أن يبتاع منك سيارة أن يغادر الوكالة دون إتمام عملية البيع؟ عندها سيتعين عليك إما أن تمنحه المزيد من الامتيازات، أو تحاول فقط أن تقلل من خسائرك جراء الصفقة.

ضع الخطة البديلة مسبقًا

مهما تكن نوعية المفاوضات التي تجريها، فسيتعين عليك وضع خطة بديلة، وهي خطة مفيدة لك تماما مثل الخطة الأصلية ـــ وإلا فلن يكون لديك بديل إلا الخطة الأساسية، ووقتها لن تكون مستعدًّا لفشلها لغياب البديل. وينبغي أن تكون الخطة البديلة موضوعة تماما وفق الأسلوب الذي تم به إعداد الخطة الأصلية، حيث يجب القيام بالقدر نفسه من البحوث والصياغة الإستراتيجية مع التحلي بالقدر ذاته من الهمة، بما يساعدك على الانطلاق مباشرة نحو تنفيذ هذه الخطة البديلة، بمجرد أن يثبت فشل الخطة الأصلية. وكلما كان في جعبتك بدائل قوية، زادت قدرتك على الصمود في وجه الطرف التفاوضي الآخر، الذي سيشعر على الأرجح بمقدار الثقة بالنفس التي تتحلى

بها، وهذا مبدأ لا يخيب أبدا.

استخدام البدائل لمصلحتك

لا شك أن الطرف الآخر ستكون لديه حزمة بدائل سيحضرها إلى طاولة التفاوض. واكتشاف البدائل التي أعدها منافسك يتيح لك أن تقيم مستوى الثقة بالنفس الذي سوف يتحلى به، إلى جانب تحديد مستوى الأفضليات التي يتمتع بها كل منكما. فإذا لم تكن لديه أية بدائل، أو كانت لديه بدائل تراها ضعيفة، فسوف تكون لك اليد العليا. والآن، قد تشعر بإغراء الاستمتاع بممارسة المزيد من الضغوط عليه، واستخلاص كل امتياز، ولو كان ضئيلاً، يمكنك الحصول عليه منه، ولكن ضع في اعتبارك أن الأمور قد تنقلب يوما ما، وستكون أنت الشخص الذي لا يملك أية بدائل أو يملك بدائل محدودة.
ومن بين الوسائل الجيدة لاستخدام مميزاتك أن تستخدمها باعتبارها أفضليات، فإذا ما ذهب الطرف التفاوضي الآخر بعيدا بمطالبه في مرحلة ما من العملية التفاوضية، فاذكر له أن لديك بدائل أنت مستعد لاستخدامها، إذا ما استمرت المفاوضات عند مستوى غير مُرضٍ ـــ وعندئذ سيحدث أمر أو أمران: سوف يبدأ في تلبية المزيد من طلباتك، أو لن يأخذ ما تقول بجدية، وفي كلتا الحالتين سوف تنتهي المفاوضات بالنسبة لك. ففي كلتا الحالتين، ستكون لديك الأدوات التي تتيح لك أن تمضي قدما نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسك.

أفضل البدائل التفاوضية

في عام 1981، نشر "روجر فيشر" و"وليام أوري" كتابهما الأكثر مبيعًا Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In، وقد شرحا في هذا الكتاب مفهوم أفضل البدائل التفاوضية ـــ المعروف بالإنجليزية اختصارا باسم BATNA. ومنذ ذلك الحين، صارت هذه الفكرة جزءا أساسيا من منظومة التفاوض.
بشكل أساسي، يمثل مفهوم أفضل البدائل التفاوضية وسيلتك للتقدير الكمي لما قد يحدث إذا ما انهارت الصفقة. فعلى سبيل المثال، لنقل إنك سوف تبيع مائة ألف قطعة أو أداة إلى إحدى الشركات، وقد بحثت وتوصلت إلى أن ترك هذه القطع أو الأدوات في مخزنك لمدة 30 يومًا إضافية سوف يكلفك 3 آلاف دولار، وهذا يعني أن أفضل البدائل التفاوضية لديك يؤدي إلى تكلفة تزيد قليلا على 3% من قيمة كل أداة. بعبارة أخرى، أقل سعر سوف تقبله من الشركة هو

سعر يزيد قليلا عن 3% لكل أداة، لأنهم إذا قدموا لك عرضًا أقل من ذلك بقليل، فسيكون من الأوفر عليك ألا تتم الصفقة، وأن تبقي الأدوات في مخزنك شهرًا آخر (إذا عرضت عليك الشركة سعرًا يساوي 3% لكل أداة، فإن هذا يعني أن الصفقة لم تحقق لك خسائر مالية، ولكنها أيضا لم تحقق لك أي مكسب، لذلك ستكون النصيحة الأفضل لك أن تتفاوض على سعر أعلى).
من الممكن أن تتعقد الأمور فيما يخص أفضل البدائل التفاوضية بمجرد أن تدخل في علاقة طويلة المدى مع الشركة التي تورد لها (هل يستحق الأمر تحمل خسارة مالية بسيطة في إحدى الصفقات نظير كسب علاقة قوية مع شركة تتوقع أن تنشئ معها علاقة مربحة في المستقبل؟)، فقد تحدث مشكلات بخصوص ميعاد التسليم والتراخيص، وغيرها من المتغيرات. ولكن النقطة الرئيسية هي تحويل موقفك التفاوضي إلى مبالغ مالية ملموسة، مع تحديد السعر الذي يستحق الأمر معه إتمام الصفقة.

التوقيت هو كل شيء

التوقيت عنصر شديد الأهمية في عملية التفاوض، فموقفك في أثناء انغماسك في هذه العملية التفاوضية يشبه تمامًا موقف الظهير الربعي في خضم مباراة كرة قدم أمريكية، إذ يتعين على هذا اللاعب وهو في الملعب أن ينتظر حتى اللحظة المناسبة ليمرر الكرة للاعب المناسب بالقدر المناسب من السرعة وفي الاتجاه الصحيح. والحال نفسها في العملية التفاوضية، إذ يتعين عليك أن تنتظر اللحظة المناسبة لتقديم العروض المناسبة للشخص المناسب بالشروط المناسبة.
ومن بين أهم الأشياء الواجب تذكرها فيما يتعلق بالتوقيت أن كل الأطراف المنغمسة في العملية التفاوضية لها المواعيد النهائية الخاصة بها. لذلك، يريد الكل أن يضمن مناقشة جميع مشكلاته وحلها، لذا قد يحاول بعض المفاوضين أن يهدروا الوقت بالتسبب في تأخير غير ضروري، أو بمحاولة دفع الطرف الآخر لاتخاذ قرارات سريعة. لا ينبغي للطرف الآخر في العملية التفاوضية أن يصبر على هذه التكتيكات، التي ينبغي أن يتم التعرض لها ومناقشتها بمجرد أن تظهر.

التوقيت المناسب

يكون توقيت التفاوض مناسبا، عندما تكون لديك خطة مدروسة جاهزة للتنفيذ وقائمة بالأهداف التي تأمل في تحقيقها. وينبغي أن تتضمن

الخطوات التي أخذتها قبل البدء في التفاوض إجراء البحوث عن نظيرك التفاوضي، وتحديد حاجاته ورغباته، وكذلك إدراك حدودك، والتأكد من أنك تدرك أية تكتيكات قد تُسْتخدم ضدك.
لا تبدأ أية مفاوضات، إذا لم تكن مستعدا أو لم تجرِ بحوثًا مكثفة بشأن ما سوف يناقَش، والأفراد الذين سوف تلتقيهم. وكذلك قم بعدة بروفات مع أصدقائك أو أفراد أسرتك، أو اطلب نصيحة أحد المحامين (حسب درجة صعوبة الموقف)، إذا شعرت بأن مثل هذه الإجراءات سوف تفيدك.
البحوث: نحن لا نتحدث هنا عن بحث تخرجك في الكلية، ولكن الأمر يسير وفق القواعد نفسها. فعندما تستعد للمفاوضات، يجب عليك أن تعرف ماهية الموضوع الذي سوف تتفاوض بشأنه، وكذلك الأطراف المتحكمة في الفريق التفاوضي الآخر، سواء كانت داخل حجرة الاجتماعات أو خارجها. وأيضا، من الممكن أن تتضمن البحوث الخاصة بالمفاوضات زيارة المكتبة العامة القريبة، أو البحث عبر الإنترنت، أو التحري عن الصفقات السابقة لنظيرك التفاوضي مع أحد الأصدقاء أو الزملاء.

الصبر

من المهم أن تتحلى بالصبر، بل الكثير منه، وذلك رغم رغبتك في تجاوز أية عمليات تأخير متعمدة من الطرف التفاوضي الآخر، ففي أثناء فترة العملية التفاوضية ـــ والتي قد تستغرق ساعات أو أيامًا أو شهورًا أو سنوات حسب الموقف ـــ سوف تبرز بعض المشكلات والمخاوف والأسئلة والأفكار، وعليك أن تتحلى بالصبر لكي تحلل كل ذلك بدقة. ولأن الغرض من التفاوض هو الوصول إلى اتفاقية ترضي طرفيه، أعط الطرف الآخر (ونفسك) الوقت الكافي لامتصاص التطورات الجديدة.
هل تشعر بالتعب أو الإرهاق؟ خذ فترة راحة: اخرج من قاعة التفاوض، وتمش قليلا في الهواء الطلق، أو تناول مشروبا باردا أو وجبة خفيفة لتستعيد طاقتك. إن إعطاءك مخك الفرصة لاستعادة طاقته يجعلك قادرا على العودة إلى قاعة التفاوض شاعرا بالانتباه والاستعداد للاستمرار في النقاش.

المبادئ الأساسية للتفاوض في هذا الفصل:

- الامتياز
- ترتيب الأولويات
- أفضلية

• بحث

العبارات الرئيسية في هذا الفصل:

• عندما يكون لدى شخصين أو أكثر أهداف يمكن أن يساعد كل منهما الآخر على تحقيقها، فإنهما يدخلان في عملية تفاوضية.
• حدد رغباتك.
• ضع قائمة بالأهداف التي تريد تحقيقها.
• القدرة على التحلي بالمرونة قد تفيدك كثيرًا في إحدى مراحل عملية التفاوض.
• تعلم كيفية تقديم الامتيازات، من الأقل أهمية للأكثر أهمية.
• إظهار القدر نفسه من المعارضة لكل امتياز يرغب الطرف الآخر في الحصول عليه.
• اطلب امتيازا مقابل كل امتياز تقدمه.
• قدم الأسباب وراء كل امتياز تطلبه.
• تصرف وفق الأسلوب الذي تشعر معه بقدر أكبر من الراحة.
• ينبغي للحدود أن تكون مرنة ولكن ثابتة.
• احرص على أن تكون لديك بدائل تفاوضية قبل الدخول في المفاوضات.
• اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن خلفية نظيرك التفاوضي.
• اسعيا لتوليد أفكار بهدف التوصل إلى حلول أخرى، لم يقدمها أي منكما.
• يجب أن تكون لديك خطة بديلة واحدة على الأقل.
• التوقيت عنصر شديد الأهمية في العملية التفاوضية.
• من المهم أيضا أن تتحلى بالصبر.

الفصل 2



حتى في أبسط المفاوضات، هناك العديد من المتغيرات التي تلعب دورها في العملية التفاوضية؛ فهناك الشخص أو الأشخاص الذين تتفاوض معهم، والذين يأتون حاملين معهم أنماط التواصل والأهداف الخاصة بهم. وهناك أمر يتم التفاوض حوله: ربما يكون المال، وربما يكون اختيار البرامج التليفزيونية أثناء السهرة. وهناك تنظيم المفاوضات: فربما ترغب في التوصل إلى قرار بسرعة، بينما لدى الطرف الآخر كل الوقت الكافي للدخول في مفاوضات يحصل منها على كل ما يريد. وهذا الفصل سيساعدك على الاستعداد لعدد من الاحتمالات.

عمل أم ترفيه؟

كما ذكرنا في الفصل الأول، تتعلق أغلب المفاوضات التي تدخلها إما بأغراض العمل أو بحياتك الشخصية. وبينما لا يوجد نوع منهما أهم من الآخر، يتطلب كل نوع منهما طريقة تعامل مختلفة عن طريقة الآخر. فمثلا عندما تتفاوض مع أبنائك، لا يمكنك أن تتكلم معهم بالأسلوب الذي تكلم به رئيسك في العمل. وربما يشعر صديقك بالضيق، إذا خاطبته بأسلوب مهني جاف. قبل أن تدخل في أية مفاوضات، تأكد من نوعية الأرضية التي تقف عليها، وأية أساليب للتواصل سوف تكون الأكثر فاعلية في التفاوض مع الطرف الآخر.

التفاوض في مكان العمل

إن جوهر فكرة العمل هو وجود مجموعة من الأفراد يوحدون جهودهم لتحقيق هدف مشترك. ومع ذلك، فإنه من المتوقع منك أن تتعامل في إطار العمل المهني بأساليب قد لا تتعامل بها في حياتك الشخصية. فمثلا، قد لا تتمكن من الحديث في العمل بالقدر نفسه من الحرية الذي قد تتكلم به مع والديك أو شريك حياتك. لا بأس بذلك، فهو لا يعني أكثر من أنك يجب أن تكون مستعدا لأية مفاوضات في العمل قبل الدخول فيها بفترة، وذلك حتى لا تقول كلاما يساء تأويله أو ينظر إليه على أنه غير مهني. وإليك مجموعة من الأمثلة على الكيفية التي

تختلف بها اللغة المهنية عن اللغة الأكثر أريحية وشيوعا:

مهني	شائع
في مقابل تخفيض يقدر بـ20% على الطلبية، نعدك بأن نحصل منك على جميع مستلزماتنا طيلة السنة المالية القادمة.	إذا نظفت الحمام اليوم، فسوف أقوم بأعمال الغسيل غدا.
لم أشعر قط بالرضا عن الخدمة الهاتفية التي تلقيتها خلال الأشهر الثلاثة الماضية.	لم أكن سعيدا بالدرجات التي حققتها خلال اختبارات نصف العام هذه.
ربما يتعين علينا أن نوقف المفاوضات لفترة، ثم نعاود الاجتماع عندما يكون لدينا الوقت الكافي لإجراء عصف ذهني لتوليد بعض الأفكار الجديدة.	لقد تأخر الوقت وكلانا يشعر بالإرهاق. لنتوقف الآن، ونكمل النقاش في الصباح.

تبادل: في أية عملية تفاوضية يوجد تبادل؛ حيث تقدم شيئا نظير الحصول على شيء آخر. ومن الممكن أن يحدث التبادل على البضائع أو المال أو حتى الوقت. وفي كل الأحوال، يحاول كل من الطرفين أن يحصل على ما يريد، بطريقة ترضي الطرف الآخر أيضا.
من البديهي أنك تريد من الطرف الآخر أن يتعامل معك بجدية في أي نوع من أنواع التفاوض، ولكن هذا ينطبق بشكل أكبر على العمل. إذا لم يكن الطرف الآخر يثق بأنك سوف تفي بما عرضت، فقد يتردد في إبرام الصفقة معك. وفيما يمكن للأمور الشخصية والخاصة أن تُناقش في أكثر من مناسبة على مدار فترة طويلة من الوقت، فإن أمور العمل غالبا ما يتعين الانتهاء منها في جولة تفاوضية واحدة. فإذا لم تقل ما يرغب عميلك في سماعه وهو في محلك، فقد يغادر المحل ولا يعود ثانية.

التفاوض في الحياة الشخصية

إذا كنت تعتقد أن التفاوض مع الأصدقاء أو أفراد الأسرة قد يكون أيسر من التفاوض المهني، فإنني أدعوك لمراجعة هذه الفكرة. فليس لمجرد أنك لا تناقش الحالة المالية لشركتك أو بنود اتفاق مهني، فإن الأمر يعني عدم وجود الكثير من الأمور للنقاش بشأنها. فمثلا عندما تحاول وضع حدود في الحياة الشخصية لأبنائك، يجب أن يعرفوا مقدار جديتك فيما تقول، وإلا فسيحاولون إيجاد وسيلة يلتفون بها حول القواعد التي وضعتها. وعندما تقوم بتعيين مربية للأطفال، ينبغي

عليك أن تحاول إيجاد طريقة لتلبية حاجاتها وحاجات أسرتك.
وفيما يمكنك عادة استخدام لغة أكثر شيوعا وأريحية عند التفاوض في الحياة الشخصية، لا يزال من المهم أن تتحلى بالحزم والوضوح فيما يتعلق بما تريد. وفي الوقت نفسه، من المهم أن تسمع ما يقوله الطرف الآخر، وتضمن أن الاتفاق الذي تم التوصل إليه يلبي حاجاته ويحقق رغباته أيضا. وإليك بعض الأمثلة على ما يجب، وما لا يجب، القيام به عند التفاوض في الحياة الشخصية:

ما يقال	ما لا يقال
أعتقد أن الساعة التاسعة ميعاد معقول للنوم لشخص في مثل سنك. ماذا ترى؟	**متى تريد الذهاب إلى الفراش؟**
إن أيام الثلاثاء والخميس هي الأيام التي أستطيع أن أصطحب فيها الأطفال من التمارين بسهولة. هل يمكنك أن تصطحبيهم يومي الاثنين والأربعاء؟	**إنني مشغول للغاية، ولا وقت لدي لاصطحاب الأطفال. ماذا يمكنك أن تفعلي؟**

عند أية مرحلة تجد نفسك قد وصلت فيها إلى طريق مسدود، حاول أن تفكر للحظة من منطلقات الطرف الآخر، كذلك تذكر أن طريقة التواصل ورد الفعل يختلفان بين المراهقين والناضجين، وبالتالي يجب عليك تبني مقاربة مختلفة، إذا لم تفلح في التوصل إلى اتفاق من المحاولة الأولى.
طريق مسدود: في المفاوضات، يمثل الطريق المسدود نقطة نهاية لا إمكانية لتجاوزها نحو إيجاد حل. لقد قدم كلاكما ما لديه، ولم يتزحزح أي منكما عن موقفه بما يكفي للوصول إلى اتفاق. لا تقلق، فهناك وسيلة للخروج من هذا المأزق؛ فبدلا من أن تعامل الطريق المسدود باعتباره سكة مغلقة لا إمكانية لتجاوزها، تعامل معه على أنه طريق خطأ، وارجع إلى حيث كنت، وجرب مقاربة جديدة.

الموقع، ثم الموقع، ثم الموقع

لقد ناقشنا الكيفية **التي يمكن بها التفاوض في العمل وفي الحياة الشخصية. والآن، جاء الوقت لمناقشة** المكان **المناسب للتفاوض، فالمكان الذي تختاره للتفاوض أهم مما قد تتخيل. اختر مكانا تشعر فيه بالراحة لإجراء المقابلة مع نظيرك التفاوضي ومناقشة كل**

التفاصيل، بحيث يتوافر الكثير من الخصوصية، إذا أمكن. ضع في حسبانك مستوى الضوضاء، وعناصر التشتيت المحتملة، ولا تنس ضرورة أن تكون مساحة مكان التفاوض ملائمة لنوع المقابلة الذي تتخيله؛ فربما ترغب في إمكانية الحصول على طعام في أثناء المقابلة أو وجود إمكانية للدخول على الإنترنت.

ميزة اللعب على أرضك

اسأل أيًّا ممن مارسوا الرياضة عن إمكانية تحقيق فرقهم الفوز إذا كان الفريق يلعب على أرضه، وسوف تكون الإجابة غالبا بنعم في كل مرة؛ فاللعب على أرضك له العديد من المميزات والقليل للغاية من العيوب. فعندما تكون في منزلك أو مكتبك، سوف يكون كل ما تريد في متناول يدك تقريبا؛ إذ تعرف مكان الأشياء المهمة مثل المستندات، وأوراق الملاحظات، وأرقام الهواتف، وبيانات الاتصال بالجهات المعنية، كما يمكنك أن تعثر بكل سهولة على قطعة من الورق دونت عليها بعض المعلومات بصورة عشوائية من آخر مكالماتك الهاتفية.
أما أسوأ عيوب التفاوض على أرضك فهو أنك لا تستطيع أن تغادر مكان التفاوض، إذا ساءت الأمور ولم تسر مطلقا إلى حيث تريد، مع عدم وجود أمل في حدوث أي تغيير. في مثل هذا الموقف، لا يوجد أي خيار متاح إلا أن توضح لنظيرك التفاوضي أنك بحاجة إلى المزيد من الوقت للتفكير في الأمور، لأن أيا من أغراضك لم يتحقق. عند هذه النقطة، إما أن يسألك نظيرك التفاوضي عما يجب أن يحدث لكي تستمر المفاوضات، أو سوف يترك المفاوضات، مع أمل في أن يفكر في الجزئيات التي لم تسر بالشكل المناسب، ويتصل بك فيما بعد.
الغرض: الغرض هو مقصد أو هدف، وهو الشيء الذي تدخل المفاوضات من أجل تحقيقه. وبينما ينبغي أن تتسم أغراضك بالمرونة، من المهم أيضا أن تكون لديك فكرة واضحة عن الأغراض التي يمكنك أن تصل بشأنها إلى حل وسط، أو تلك التي لا يمكنك ذلك بشأنها.

اللعب خارج أرضك

بعض الأشخاص يشعرون بالراحة في اللعب خارج الأرض تماما مثلما يشعرون وهم على أرضهم، والسر في التحلي بكل هذا القدر من الثقة هو أن تدخل المفاوضات مستعدا. حاول أن تجرب التقنية الرباعية التالية (قبل أن تغادر منزلك أو مكتبك) في كل مرة يتعين فيها عليك أن تكون الفريق الضيف. وفيما يلي عناصر التقنية الرباعية:
• املأ حقيبتك أو حاملة ملفاتك بكل ما قد تحتاج إليه، فرغم أن المكان

الذي سوف تذهب إليه غالبا ما ستكون فيه الموارد اللازمة، فقد لا يكون به بعض الأشياء المحددة التي تود استخدامها. فمثلا، خذ معك قلمك أو قلم التحديد المفضل لديك، والآلة الحاسبة التي ترتاح في استخدامها، وبطاقات العمل الخاصة بك، وأي شيء آخر تريد أن يكون في متناول يدك في مكتبك.
• خذ كل شيء معك. عندما تشك فيما إذا كان أحد الأشياء سيفيدك أم لا، خذه معك، فأن يكون لديك الكثير من الأشياء أفضل من ألا يكون لديك ما يكفي من اللوازم. أنت لا تعرف ما الذي قد تحتاج إليه، لذلك لن يثقل عليك أن تأخذ معك بطاقات الملاحظات، ودفاتر الأوراق الرسمية، وبيانات الاتصال الخاصة بالجهات التي قد تحتاج إلى التواصل معها، وغير ذلك. إذا كانت كل هذه الأشياء متاحة على حاسبك الآلي المحمول، فسيكون ذلك أفضل لك.
• رتب حاملة ملفاتك، بحيث تفصل بين المستندات المهمة والمستندات المتنوعة، وكذلك بين المستندات التي لا يجوز لغيرك الاطلاع عليها، والمستندات التي سوف تطلع نظيرك التفاوضي عليها، وأيضا افصل بين المعلومات غير المتعلقة بالاجتماع وتلك المتعلقة به. إن تحليك بالنظام سوف يحسن من نظرة الطرف التفاوضي الآخر إليك، وكذلك فإنه كلما كنت مستقرا، زاد مقدار الثقة التي تشعر بها.
• استعد لأي شيء. لنقل إن الطرف التفاوضي البديل لديه مكتب بعيد للغاية عن المكان الذي سوف تتفاوض فيه مع نظيرك الحالي. لا مشكلة في أن ترتب لقاءً مع الطرف التفاوضي البديل تحسبا لئلا تسير الأمور بشكل جيد مع الطرف التفاوضي الحالي. سوف تكون كل المواد التي تحتاج إليها بجانبك، وسوف تظل في الإطار الذهني الخاص بالعمل.

دور الأمور الشخصية

تعتمد الأنماط التفاوضية التي يتبناها الناس على شخصياتهم. إن فهم شخصيتك وكيفية قيادتها إياك سوف يساعدك على تحديد نمط التفاوض الخاص بك. كذلك سوف يساعدك هذا الفهم على معرفة أية فئة من المفاوضين يندرج تحتها نظيرك التفاوضي. ولأن جزءا من التفاوض الناجح يعتمد على معرفة أكبر قدر ممكن عن نظيرك، فإن هذه المؤشرات قد تكون شديدة القيمة؛ إذ إنها تجعلك قادرا على تقييم سلوكيات نظيرك التفاوضي وتوقعها طيلة العملية التفاوضية.

هجومي ومتحكم

يمكنك أن تتعرف على المفاوض الهجومي من السمات الشخصية التالية:
• الإلحاح
• التمركز حول الذات
• التحكم والسيطرة
• الدفاعية
• التنافسية
• التشدد
• الوقاحة
• الإكراه
• الطموح
• عدم الصبر
يتعامل هؤلاء المفاوضون في العملية التفاوضية بسرعة، ولا يريدون أن ينفقوا معك أي وقت أكثر من الضروري. قبل أن تبدأ التفاوض مع هذه النوعية من المفاوضين، استعد بكل الحقائق والمعلومات، وتأهب لمناقشة سريعة الإيقاع؛ حيث لا صبر لدى هؤلاء المفاوضين، وسوف يحاولون أن يدفعوا بك نحو التسوية في كل مرة يتاح لهم فيها ذلك.
وتتضمن إستراتيجية هذه النوعية احتجاز أية معلومات يعتقدون أنك قد تستفيد منها، إلى جانب التلاعب في الأرقام زيادةً أو نقصانا، وتنميق الحقائق أو إغفالها عمدا. وكذلك فإنهم غالبا ما يثيرون حنق الآخرين وغضبهم، ويحبون استخدام تقنية الخلاصة، لأنهم يريدون دائما أن تسير المفاوضات بسرعة.
الاحتجاز: الاحتجاز هو الامتناع عن التقديم أو المنح. ومن الممكن أن يكون ذلك إيجابيا أو سلبيا في العملية التفاوضية؛ فالشخص الذي يحتجز المعلومات قد يكون متمسكا بموقفه لمنع الطرف الآخر من الحصول على ميزة، أو ربما يحاول أن يدفع نظيره التفاوضي للموافقة على تسوية يحصل فيها هذا النظير على أقل مما يستحق.
تعامل مع هذه الفئة من المفاوضين بعناية، واعلم أنهم دائما على بعد ثوانٍ من الانفجار في نوبات غضب. إنهم ليسوا من ذلك النمط الذي من المناسب تعطيله أو تأخيره، كذلك فإنه من المؤكد أنهم لن يتركوا لك الفرصة للتحكم في المناقشات.

سلبي وخاضع

إن نمط الشخصية هذا مناقض تماما للشخصية الهجومية؛ فالمفاوضون السلبيون والخاضعون يميلون إلى التحلي بسمات الشخصية التالية:
• اللطف

• المودة
• مراعاة الآخرين
• عدم الاطمئنان
• عدم الارتياح مع الصراعات
• الحساسية
• الخجل
• الهدوء
• التحفظ
• الطاعة

إذا كنت من هذه الفئة، فحاول أن تبتعد عن الدخول في مفاوضات مع المفاوضين الهجوميين. ولأن سمات شخصية المفاوض الخاضع أكثر إرضاء للآخرين، فغالبا ما يسيطر عليهم نظراؤهم التفاوضيون.

يريد المفاوض الخاضع أن يعجب به الآخرون، وهو مستعد لأن يفعل كل ما يستطيع لإسعاد الطرف الآخر، فحتى إذا كان ذلك يعني تقديم المزيد من الامتيازات للطرف الآخر، أو تركه يتراجع عن تقديم امتياز كان الآخر قد وعد به. ولأن الهدف الأساسي للمفاوض الخاضع أن يضع الطرف الآخر أولا، فعادة ما تركز أهدافه الثانوية على قضايا الطرف الآخر وكيفية إرضائه.

التراجع: أن تتراجع يعني أن تعود في كلمتك، وهو الأمر الذي يحدث طيلة الوقت في عالم التفاوض، وهو ما يوضح السبب في ضرورة حماية نفسك. عندما تصل إلى اتفاقية مع الطرف الآخر، اجعلها رسمية من خلال صياغتها في عقد أو غير ذلك من البيانات المكتوبة.

المنطقي والتحليلي

بإمكانك أن تدرك الأشخاص المنطقيين والتحليليين من خلال السمات التالية:

• الاستقصاء
• القلق
• عدم الثقة بالآخرين
• التفكير العميق
• الترتيب
• الاستعداد
• الاهتمام بالتفاصيل
• المنطقية
• الثبات
• النقدية

هؤلاء المفاوضون يحتاجون إلى الحقائق، والتفاصيل، والمعلومات

لفهم ماهية ما يجري على مائدة المفاوضات. وبدلا من الاندفاع، يريدون الاستعداد أولا. إن هدفهم الرئيسي هو الخروج من العملية التفاوضية وهم يشعرون بأنهم بالفعل أنجزوا شيئا ما. ولكي يحققوا هدفهم، يجب أولا أن ينجحوا في تحقيق أهدافهم الثانوية، وهو الأمر الذي يتطلب مراجعة دقيقة لكل المعلومات المتاحة، وكذلك مقاربة منطقية للحل، وشرحًا لكل ما يجري.

الودود والمتعاون

من السهل إدراك المفاوض المتعاون من خلال التعرف على السمات التالية فيه:

• النزاهة
• التعاطف
• مراعاة الآخرين
• تقدير الآخرين
• الأمانة
• اللباقة
• المودة
• انفتاح الذهن
• سعة الحيلة
• المرونة

هذه هي السمات المثالية لإدارة العمليات التفاوضية، لأن لدى هذه الفئة من المفاوضين المبادئ المطلوبة للوصول إلى حلول يكون الكل فائزًا فيها. إنهم يفهمون أن التفاوض ليس معركة، ولكنها عملية تحقيق نجاحات مشتركة بأقل قدر ممكن من المعارضة والسلبية.

الكل فائز: هذا المصطلح يشرح نفسه، ولكنه ليس المصطلح الذي يتكرر كثيرا في العالم الفعلي للتفاوض. إن الحل الذي يخرج فيه الكل فائزا يمثل ميزة لطرفي التفاوض. بعبارة أخرى، يمثل الناتج المثالي لأية مفاوضات.

إن المفاوضين المتعاونين معنيون بتحقيق الأهداف الرئيسية لكل أطراف العملية التفاوضية من خلال العمل على تحقيق نتائج تجعل الكل يغادر مائدة التفاوض وهو يشعر بالرضا. أما أهدافهم الثانوية فتتضمن معرفة أكبر قدر ممكن عن الطرف الآخر وأهدافه، بحيث يتحقق الناتج المنشود.

المراوغون وغير المتعاونين

يمكنك أن تتعرف على المفاوضين المراوغين من السمات التالية:

• عدم الاطمئنان
• الدقة
• الانطواء
• الحياء
• المراوغة
• التحفظ
• عدم التجاوب
• البرود
• التشاؤم
• سهولة الإحراج

من الصعب تخيل المفاوض المراوغ في أثناء العملية التفاوضية، لأن طريقته في التعامل مع المشكلات هي تجاهلها كليا. ولكن هذا لا يعني أننا نقول إنهم لا يأملون في النجاح بأن يغادروا مائدة التفاوض وقد تمت تلبية كل حاجاتهم، ولكنه يعني فقط أنهم لا يعرفون كيفية التعامل مع المشكلات، وبالتالي لا يقربونها على الإطلاق. وعادة ما يتأرجح المفاوض المراوغ بين ما يجب فعله، وما لا يجب فعله، لأنه يخشى القيام بالحركة الخاطئة، فيستغل نظيره التفاوضي ذلك في التغلب عليه.

ومن بين الأهداف الرئيسية لهذه الفئة من المفاوضين تحمل العملية التفاوضية ومحاولة عدم الخسارة، والسبب وراء هذا الصراع قد يكون عدم الاطمئنان، أو نقص المعلومات الخاصة بموضوع التفاوض، أو أي شيء آخر يمكن أن يجعلهم يشعرون بقدر من عدم الراحة ويمنعهم من المشاركة في التفاوض. وتقنية البقاء الوحيدة التي يتبناها المفاوض المراوغ طيلة عملية التفاوض هي تجنب قول أي شيء قد يؤدي إلى عدم الاتفاق أو المزيد من المناقشات حول المشكلات والقضايا المطروحة.

المعبرون والمتواصلون

إن المفاوضين من أصحاب القدرة على التعبير والتواصل قد يتسمون بأي من السمات التالية:

• المرح
• العفوية
• الطاقة
• الثرثرة
• الاجتماعية
• الغرق في الذات
• سهولة التشتت

• الحماس
• الانبساطية
• الطموح

يتسم هؤلاء المفاوضون عامة بالحيوية الشديدة، ودائما ما يتبنون توجها محبا للمرح. من المهم بناء علاقة مودة معهم في بداية العملية التفاوضية، لأنهم يشعرون براحة أكبر عندما يعرفون أن الآخرين يستمتعون بصحبتهم. كذلك فإن بناء علاقة المودة يسمح لهم بأن يتركوا "سحرهم" عليك من خلال السيطرة عليك بجاذبيتهم.

وبعيدا عن كونهم يصبحون أفضل أصدقائك الجدد، فإن الهدف الرئيسي لهذه الفئة من المفاوضين هو رؤية مقدار ما يستطيعون الخروج به من العملية التفاوضية من خلال استغلال مهاراتهم الاجتماعية وتفاؤلهم. وعندما ترفض أحد أساليبهم، يأخذون الأمر على محمل شخصي. وكذلك فإنهم يخفقون في إدراك أن المفاوضات من الممكن أن تكون عن شيء آخر خلافا لهم. إنهم ينفقون الكثير من الوقت في الثرثرة معك، ويتوقعون منك مجاملة نظير ذلك!

المواعيد النهائية والتأخيرات

كانت حياتنا ستصبح أفضل، لو كانت تخلو من ضغط المواعيد النهائية؛ فقد كان سيصبح بمقدورنا أن نعمل باسترخاء وألا نسهر في العمل لساعات متأخرة من الليل إلى الأبد. أليست هذه فكرة لطيفة؟ والآن، فكر في الشكل الذي كانت ستصبح عليه الحياة دون مساعدة المواعيد النهائية: لم تكن المعدات التي تنقل منتجاتك إلى عملائك لتفعل ذلك إلا كل ثلاثة أسابيع، وكذلك لم يكن الميكانيكي الذي يصلح سيارتك سيأتي إلا عندما يعن له ذلك. إذن، بينما تؤدي المواعيد النهائية إلى جعل الحياة أكثر تعقيدا، فإنها تساعدنا على إنجاز مهامنا.

الضغط: في أية مرحلة من العملية التفاوضية، قد يستخدم أي من الطرفين الضغط أو امتصاص الطاقة، كتكتيك تفاوضي. ربما يفعل أي منهما ذلك من خلال الإعلان عن موعد نهائي، مع التهديد بالعواقب ــ إذا لم يعتد الطرف الآخر به ــ مثل إلغاء الصفقة كلها. إن ممارسة الضغط تكتيك مشروع في العملية التفاوضية، ولكنه ينبغي دائما أن يُمَارس بعناية واحترام.

حقيقي أم وهمي

إنك تواجه يوميا مواعيد نهائية حقيقية ــ مثل تلك الخاصة بالعمل، أو في مدرسة أطفالك، أو فيما يتعلق بميزانيتك. إن هذه المواعيد النهائية محددة بوضوح، ومن السهل إدراكها، ولكن كيف ستتصرف،

إذا كان الموعد النهائي المقدم من الطرف التفاوضي الآخر حقيقيا؟ من بين المقاربات التي يمكن استخدامها، تلك المعادلة التي تمزج بين ما تعرفه بالفعل عن نظيرك التفاوضي وبين ما يمكنك أن تقيمه من العروض التي يقدمها في المفاوضات. فإذا ما اكتشفت خلال بحثك أن الطرف الآخر له سوابق في استخدام تكتيكات غير نزيهة، واستخدام تكتيك الإكراه في التفاوض، ومن الصعب التعامل معه، فافحص الكيفية التي قدم لك بها الموعد النهائي. فإذا ما كان يلح، فبمقدورك التعامل بقلب مطمئن إلى أن هذا الموعد النهائي وهمي.
ولكي تعرف مقدار صحة افتراضك، ألق على نظيرك التفاوضي بعض الأسئلة؛ حيث إن استجاباته لن تقدم فقط إجابات عن الأسئلة التي ألقيتها عليه، ولكنها أيضا سوف تجيب عن الأسئلة التي طرحتها على نفسك:
• تقدم إجابته عن سؤال "ما سر ضرورة هذا الموعد النهائي؟" إجابة أيضا عن سؤالك الداخلي "هل هذا موعد نهائي حقيقي؟".
• تقدم إجابته عن سؤال "هل هذا الموعد النهائي هو أفضل الخيارات؟" إجابة أيضا عن سؤالك الداخلي "كيف سيستفيد نظيري التفاوضي من هذا الموعد النهائي؟".
• تقدم إجابته عن سؤال "ما العواقب، إذا لم أوافق على هذا الموعد النهائي" إجابة أيضا عن سؤالك الداخلي "ما الذي سوف أخسره، إذا لم أستجب لهذا الموعد النهائي؟".
إذا كانت الإجابة التي تلقيتها لا تبرر الحاجة إلى الموعد النهائي، فاطلب تمديدا؛ فالمواعيد النهائية قابلة للتفاوض عليها مثلها مثل أي شيء آخر. وينبغي ألا يتم استخدام المواعيد النهائية وسيلة للضغط عليك لتتخذ القرارات في عجلة. فإذا استمر الطرف الآخر ثابتا على موقفه، فركز على الأغراض ـــ بهذه الطريقة، من الممكن أن تنتقل المشكلة إلى شيء آخر أكثر ارتباطا بالهدف.

قيمة الحدود

رغم أن استخدام الحدود ضدك في التفاوض أكثر شيوعا من استخدام المواعيد النهائية، فإن هناك الكثير من الوسائل التي يمكن أن تجعل بها الحدود في مصلحتك. من بين أكثر الجوانب إثارة للإحباط في التفاوض أن تشعر بأنك لا تصل إلى شيء خلال المفاوضات. فإذا كان الطرف الآخر ثابتا بينما تريد التقدم، فعد إلى محور النقاش بتحديد موعد نهائي يجعله يقفز عائدا إلى التفاوض الفعلي. أظهر بوضوح للطرف الآخر أنه يخاطر بفقدان الصفقة معك، إذا لم يعطك قراره بحلول وقت وتاريخ محددَيْن يتم عندهما وقف كل الصفقات. وتذكر أن عليك السعي لتحقيق أهدافك وأهداف الطرف الآخر، ولكن لا تسمح

للطرف الآخر بأن يعطيك التعليمات.
إذا ما كان اثنان من مفاوضيك الآخرين قد قدما إليك عروضا بالفعل، فاستغل ذلك بأن تضع موعدا نهائيا يدفع الطرف التفاوضي الثالث، الذي تتعامل معه حاليا، إلى تقديم عرض لك قبل أن ينفد موعد العرضين الآخرين، وتصبح غير قادر على مقارنة العروض الثلاثة. راع مشاعر نظيرك التفاوضي وأنت توضح حدودك بحيث لا تجرحه، ولا تقدم له أكثر من الحقائق بأن تقول: "أتمنى لو استطعتَ أن تقدم لي عرضك اليوم، لأنني أتوقع وصول عرضين آخرين هذا المساء".

انتظر انتهاء الموعد النهائي

إن كثيرا من الامتيازات يتم منحها قرب نهاية الموعد النهائي للمفاوضات، هذا إذا كان هناك موعد نهائي من الأصل. السبب بسيط، وهو أنه كلما زاد الوقت الذي ينفقه الطرفان في العملية التفاوضية، قلت احتمالات انسحابهما. فإذا بدأ أحد الطرفين في الإلحاح في طلب امتيازات، فستكون هناك احتمالية كبيرة أن يوافق الطرف الآخر على منحه ما يطلب، بحيث تنتهي المفاوضات نهاية ناجحة. ومع ذلك، فإن البقاء صامتا طيلة العملية التفاوضية ثم طلب امتياز إضافي قرب نهايتها يعدان إستراتيجية مرتفعة المخاطر، وتتطلب الصبر والثقة بالنفس لاستخدامها.
ولا تنس أن نظيرك التفاوضي يدرك هذه الإستراتيجية، ومن المرجح أن يحاول استخدامها معك. وعندما يفعل ذلك، واجه هذا التكتيك بدراسة موقفه:

- ما دافعه؟
- هل يحاول أن يكسب وقتا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
- ما الذي يأمل في تحقيقه؟
- ما الخسارة التي يستطيع تحملها؟
- إذا فضلت ترك المفاوضات، فكيف سيؤثر ذلك على خططه؟
- هل لديه أجندة خفية؟

أجندة: بكل بساطة، الأجندة هي خطة. ومن الممكن أن تكون مباشرة وواضحة، مثل قائمة من ثلاثة أشياء تود أن تناقشها في الاجتماع، أو من الممكن أن تكون خطة خفية لا تكشفها لا أنت ولا نظيرك التفاوضي لأسباب تكتيكية.
ومن بين الوسائل الأخرى لاستخدام الصبر كتكتيك ــ وهو تكتيك محفوف بالمخاطر ــ هو أن تكسب المزيد من الوقت للقيام بالمزيد من البحوث. فإذا ما توصلت لعدد من الاستنتاجات بشأن نظيرك التفاوضي، أو خمنت السبب وراء ضغط شركته عليه لإتمام الاتفاق، فسيكون من الأفضل تماما بالنسبة لك أن تبذل القليل من الجهد

الإضافي لاختبار صحة افتراضاتك؛ فقد تندهش لاكتشاف مقدار أهمية الاتفاق بالنسبة لك.

تأثير لغة الجسد

أحيانا تكون أهم المحادثات تلك التي تدخل فيها مع الآخرين بلا كلمات على الإطلاق. إن إتقان لغة الجسد يتطلب قدرا كبيرا من الوقت والجهد والصبر والتطبيق، ولكن الأمر يستحق الجهد. إن شحذ مهاراتك في لغة الجسد سوف يساعدك على اكتشاف الأجندات الخفية لنظيرك التفاوضي، ومعرفة مشاعره الحقيقية، مع إدراك أعمق لشخصيته، بالإضافة إلى التنبؤ بردود أفعاله، والوعي بسلوكه غير اللفظي.

"القراءة" في مقابل "الكتابة"

إن تحدي لغة الجسد يكمن في مقدار التضليل الذي قد تكون عليه، فهي ليست عِلما محدد الأبعاد، إلى جانب أن العديد من الإشارات غير اللفظية قد يكون لها العديد من التأويلات. ورغم أن هناك عددا من الأطر العامة المعيارية، فإن دلالات كل إشارة تختلف باختلاف صاحبها والسياق الذي صدرت فيه. في كثير من الأحوال لا ندرك أن أجسادنا تتواصل في صمت مع باقي العالم، وحتى إذا أدركنا تلك الحقيقة، فإننا لا ندرك ما نقول للعالم من خلال أجسادنا.

إن لغة الجسد غريزية، فالناس يحركون أذرعهم بشكل لا واع عندما يتكلمون ــــ إنهم فقط يحركونها؛ لأن ذلك أمر طبيعي عند الحديث أن تتحرك الأذرع وتنقر الأقدام وتتباعد الأعين عند الانغماس في حديث لفظي. وسيكون من الصعب في الواقع القيام بمثل هذه السلوكيات بشكل واعٍ مقصود. ولأنه من غير الملائم أن تترك جسدك يسير على عكس طبيعته، فإنه يجب تعلم هذه المهارات، وتطويرها باستمرار حتى يصبح القيام بهذه الحركات أمرا ميسورا.

إشارات غير لفظية شائعة

هناك آلاف من الإشارات غير اللفظية (بالمعنى الحرفي للكلمة) لكي تكتشفها، ناهيك عن وسائل تفسيرها ــــ إشارات كثيرة لدرجة أنها يمكن أن تملأ كتابا وحدها! فيما يلي مجرد مجموعة من أكثر الإشارات اللفظية شيوعا، بالإضافة إلى وظائفها:

لغة الجسد	المعنى المحتمل
	الدفاعية، الجمود،

تقاطع الذراعين	المعارضة
تقاطع الساقين، الكاحلين	التنافسية، المعارضة
قبض اليدين بقوة، القبض على شيء بقوة	الإحباط
الرأس المائل للأمام	الاهتمام، الانتباه
تغطية الفم باليدين	التضليل
التململ	القلق، عدم الثقة
النقر أو الدبدبة بالأصابع	الملل
تكرار الانحناء بالموافقة	الاشتياق
اليدان على الوركين	الثقة، نفاد الصبر
اليد على الخد أو الذقن أو النظارات	التفكير، الفحص
اليد على المنضدة أو المكتب	رباطة الجأش
الرأس في اليد	عدم الاهتمام، عدم الاحترام
الميل للأمام	الحماس
فتح الذراعين، واليدين	تفتح الذهن، إمكانية التفاعل
الرَّمش المستمر	الخداع
حك الأنف أو الجبهة	التوتر، المواجهة
النظرة الجانبية	الشك
الجلوس على حافة المقعد	الاستعداد، الحماس
الجلوس في ترهل، الميل للخلف	التحدي، الرفض

التنحنح	العصبية

امض بعض الوقت في التأمل في الأساسيات قبل الانتقال إلى إشارات أكثر تعقيدا، مثل التنفس، وهي الإشارات التي قد تكون خادعة في البداية بسبب طبيعتها الدقيقة. اكتب ملاحظات عن لغة جسد الطرف الآخر في كل مرة تناقشان فيها إحدى القضايا، بحيث تستطيع تحليلها فيما بعد، إذا لم يكن لديك الوقت الكافي لتحليلها في أثناء عملية التفاوض نفسها.

ارتداء الملابس الملائمة

إن كيفية اختيار ثيابك تقول الكثير عن شخصيتك. فإذا ما كنت تسعى لأن تشق طريقك في عالم الأعمال، فإنه يجب عليك أن ترتدي الزي المناسب للعالم الذي تعمل فيه. إن الناس الذين يحترمون قواعد اللعبة يرتدون الملابس الملائمة للوسط الذي يعملون فيه، وينالون المزيد من الاحترام جراء ذلك. هل تتوقع من لاعب أن يرتدي داخل الملعب زيا مختلفا عن الزي المميز لفريقه؟ وبينما لم تتبن كل المهن معيارا موحدا لزي العاملين فيها، فإن عالم الأعمال به هذا المعيار الموحد، والأسباب وراء ذلك منطقية ومقبولة. ولحسن الحظ، لا داعي لأن تضحي بنمط زيك الذي ترتديه مقابل زي مهني موحد، ولكن كل ما يتطلبه الأمر هو اتباع عدد قليل من القواعد البسيطة، وسوف تصبح من فورك مثل المسئولين التنفيذيين تماما.

بالنسبة للرجال، من القواعد التي ثبتت فاعليتها ارتداء حلة باللون الأزرق الداكن أو الرمادي، والأسود مقبول أيضا، ولكنه يبدو أكثر قوة قليلا أو حتى كئيبا. كذلك فإن قميصا متموجا، ورباط عنق تكميليًّا، وحذاء لامعًا يخلو من التشققات أمور مهمة أيضا. والقواعد نفسها تنطبق على النساء، وهناك بدائل تتضمن قميصا وحلة ذات تنورة سيمثلان إضافة لدولاب ثيابك. ويجب أن يكون طول كعب الحذاء عند بوصتين أو أقل مع ارتداء الجوارب. ومن بين الألوان التي يُنصَح بها درجات ألوان هادئة مثل البني الفاتح، أو الرمادي الداكن، أو الأبيض، أو القمحي، وهي الألوان التي ستؤدي الغرض، بينما الدرجات الأكثر قتامة ستعطي إحساسا بالسلطوية.

إن الناس الذين يتولون مناصب مرموقة يميلون إلى ارتداء ملابس أكثر تحفظا لإعطاء شعور بالأهمية والمكانة والذكاء، وهو ما يدفع الطرف الآخر لوضع ثقته بقدرات هذا الشخص على القيام بمهامهم جيدا. إذا ما قمت بتعيين محاسب لإدارة ثروتك البالغة 2.5 مليون دولار، ماذا سيكون شعورك، إذا ما جاءك في الصباح وهو يرتدي قميصا رياضيا مخرقا، وسروالا من قماش الخاكي، وصندلا؟

النطق

إن صوتك وسيلة من وسائل التعبير عن حالتك الشعورية. إن نبرة الصوت وإيقاعه ونغمته الختامية، كلها أمور تلعب دورا محوريا تماما مثل الدور الذي يلعبه اختيار الكلام في عملية التواصل. استخدم صوتك للتعبير عن أفكارك بشكل أكثر فاعلية، أو لجذب انتباه أحدهم، أو للتخفيف عن شخص مهموم أو تهدئته، أو للوصول إلى رؤى أعمق بشأن نوايا نظيرك التفاوضي.

إن نبرة الصوت تتكون من الكثير من العناصر، والعناصر الممثلة في حدة الصوت (تكرار الارتفاع أو الانخفاض)، والتأكيد (مواضع الضغط في الكلمات)، ومستوى الصوت (جهارة الصوت) هي ما يتعين عليك مراقبته في نبرة صوتك. من المعتاد إعطاء كلمات بعينها أهمية أكبر من غيرها، وإذا لم تفعل ذلك بالشكل الصحيح، فإنه يمكن أن يقرأ نظيرك التفاوضي ما تقول بشكل مغاير تماما للمعنى المقصود والمشاعر المتضمنة فيه. تأمل المثال التالي، حيث يشير الخط السميك إلى الجزء المطلوب التركيز عليه في الجملة.

• ما الذي تريده، الآن؟
• ما الذي تريده، الآن؟
• ما الذي تريده، الآن؟
• ما الذي تريده، الآن؟

لاحظ كيف تغير معنى كل سؤال وفق الموضع الذي تم التأكيد عليه؟

إذا كان مغزى المثال السابق لا يزال غير واضح، فاقرأ كل سؤال بصوت مرتفع حسب نبرة الصوت الملائمة لموضع الخط السميك، وفكر في الكيفية التي سوف تتعامل بها مع السؤال في كل مرة.

إن النبرات المرتفعة يمكن أن تستخدم لكسب انتباه أحد الأشخاص، أو لتوضيح فكرة معينة، ولكنها قد تبدو تهديدية وممتلئة بالغضب، بينما النبرات الهادئة قد تجعل الناس يشعرون بالاسترخاء والأمان، ولكنها أيضا قد تشير إلى الضعف، ومن الممكن تجاهلها.

كذلك فإن إيقاع الصوت يشير إلى سرعة حديثك (قول العبارات بطريقة مندفعة، أم بطريقة بطيئة محسوبة)، بينما النغمة الختامية تمثل وزن صوتك أو نمطه (أحادي النغمة ممل، أو به تنويعات مثيرة).

إذا كان نظيرك التفاوضي يتكلم بسرعة مفرطة، فقد يكون ذلك مؤشرا على أنه متوتر أو قلق بشأن شيء ما. أما إذا كان صوته أحادي النغمة ويخلو من استخدام أية نبرة أو مستوى حدة، فقد يكون غير مهتم، أو مشتتا بسبب شيء ما.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

- التبادل
- الطريق المسدود
- الغرض
- الاحتجاز
- التراجع
- الكل فائز
- الضغط
- الأجندة

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

تريد أن يتعامل الطرف التفاوضي الآخر معك بجدية.
من المهم أن تسمع ما يقوله الطرف الآخر.
اختر مكانا تشعر فيه بالراحة.
تعتمد الأنماط التفاوضية التي يتبناها الناس على شخصياتهم.
المواعيد النهائية قابلة للتفاوض عليها.
كيفية اختيار ثيابك تقول الكثير عن شخصيتك.

الفصل 3



قد يبدو لك التفاوض مخيفًا في المرة الأولى، ومن المؤكد أنك سترتكب بعض الأخطاء في مسار عملية التفاوض ـــ لا بأس بذلك، فهذا جزء من عملية التعلم. فحتى أكثر المفاوضين خبرة يعيدون دراسة ما أجروه من مفاوضات، ويفكرون في الكيفية التي كان من الممكن أن يديروا بها العملية التفاوضية بشكل مختلف. ومثل الشطرنج، ينطوي التفاوض على تعلم القواعد، ودراسة أنماط أداء اللاعبين الآخرين، وتطوير المهارات طيلة الوقت. ولمساعدتك في عملية التعلم هذه، يغطي هذا الفصل مجموعة من المزالق التي يتعين عليك أن تفعل كل ما بوسعك لتجنبها، إلى جانب بعض العبارات الرئيسية التي تساعدك على الخروج من المواقف الصعبة.

التعامل مع صعاب المراس

لكل منا نظرته المختلفة للحياة، وتؤثر الخبرات الفردية على الكيفية التي ينظر بها كل منا للآخرين وللعالم من حوله، إلى جانب تأثيرها على الكيفية التي يتعامل بها مع ما يواجهه. فعندما يجلس طرفان أو أكثر إلى مائدة المفاوضات، تكون لدى كل طرف منهم رؤية مختلفة للموقف، ويتعامل بشكل مباشر انطلاقا من هذه الرؤية. البراعة هنا تكمن في أن تجد طريقة لإحداث التوازن بين كل الشخصيات المختلفة المشتركة في النقاش، بحيث يبقى التركيز على موضوع النقاش لا على الأفراد أنفسهم.

الوصول إلى تفاهم

عندما يصبح الشخص الذي تتفاوض معه مشكلة، تصبح عملية اتخاذ القرار في أثناء المفاوضات مرهقة وكريهة. وبالفعل من الصعب التركيز على إستراتيجيتك، عندما تشعر بأنك تسير على أرض هشة وقد انتابك القلق من الكيفية التي سوف يرد بها الطرف الآخر على عبارتك التالية، أو عندما تشعر بالإحباط من أنك لا تستطيع أن تجد طريقة للاستمرار في التفاوض. تعامل مع هذه المشكلة مبكرا من خلال الإقرار بأن بينكما اهتماما مشتركا بالفعل، يتمثل في الأغراض

التي جاءت بكل منكما إلى مائدة التفاوض في المقام الأول. وإليك بعض الوسائل لتجعل الحوار يتدفق:
من الواضح أننا نتبع أسلوبي عمل مختلفَيْن، ولكن المهم هو أننا نشترك في هدف واحد.
إنني أحترم رأيك هنا، ولكن لديَّ رؤية مختلفة. لنحاول أن نصل إلى اتفاق يرضي كلاًّ منا.
لنتكلم عن الكيفية التي يمكن لكل منا أن يحصل بها على ما يريد، دون أن نؤذي بعضنا بعضًا.
إنني مستعد للتوصل إلى تسوية بشأن عدد من القضايا بحيث نتمم هذه الصفقة. فإذا كان لديك الاستعداد نفسه، فإنني أعتقد أنه بإمكاننا الوصول إلى حل.
إليك ما أريد تحقيقه من هذه المفاوضات. والآن، أخبرني بما تأمل في تحقيقه من هذه المفاوضات لنر ما إذا كان بإمكاننا أن نلتقي في منتصف المسافة أم لا.
فإذا رفض الطرف الآخر هذه العروض، وحاربك في كل خطوة، واستمر في استخدام التفاوض الموقفي، فادرس هذا السلوك بمناقشته بصراحة. اترك الطرف الآخر يتعرف على الكيفية التي تنظر بها إلى الموقف، وتكلم عن الكيفية التي تمنعكما بها الاختلافات بين شخصيتيكما من العمل نحو الوصول إلى حل يخرج منه كل منكما فائزا.
فمثلا، قد تشعر بالإحباط من ردود أفعاله السريعة الدفاعية على طلباتك، فيما قد يبدو هو نافد الصبر بسبب بطء ردود أفعالك.
التفاوض الموقفي: هذه طريقة أخرى للإشارة لتفاوض "الفائز – الخاسر". ويعني هذا النمط التفاوضي أن أحد الأطراف يتطلع فقط لتحقيق مصلحته، ولا يسعى للوصول إلى حل فيه الكل فائز. ويؤدي الأسلوب إلى أن يحقق أحد الطرفين أهدافه على حساب الطرف الآخر.
بتسليط الضوء على الانتباه إلى هذه الاختلافات، قد تكتشف أن الطرف الآخر اعتاد العمل في بيئة سريعة الإيقاع، بحيث يتعامل مع كل موقف بسرعة. كذلك فإن الطرف الآخر قد يكتشف أن أسلوبك البطيء ليس متعمَّدا، ولكنه ميل لديك لتحليل كل شيء.
حاول أن تفهم خلفية الطرف الآخر، وتعامل بانفتاح مع خلفيتك أنت. وما دام لم يلق أي منكما اللوم على الآخر أو يشعر بالضيق، ينبغي أن تكونا قادرين على العمل معا.

الدقة في اختيار الكلمات

أية لغة في العالم تحتوي على عدد من المفردات تبدو بريئة، ولكنها تفاجئك بمقدار القوة التي تحملها كل لفظة؛ فبإدخال هذه الألفاظ

في الجمل الهادئة، يمكن لهذه الكلمات أن تخلق نبرة عدائية لأي إنسان صاحب شخصية دفاعية. وحتى إذا كانت نواياك طيبة، فمن الممكن أن يسيء الطرف الآخر فهم عبارتك ويتخذ رد فعل سلبيا إزاءها.
تجنب الهجومية في كلامك من خلال وضعك في الاعتبار هذه الصيغ التالية عند اختياراتك للكلمات:
"أنا في مقابل "أنت": بدلاً من أن تقول: "لم تجب بعد عن سؤالي"، أعد صياغة العبارة بأن تقول: "آسف، لم أفهم بعد. أعتقد أن بعض الأمثلة الإضافية قد تمنحني فكرة أفضل". فمن خلال إلقائك اللوم على نفسك لن يشعر الطرف الآخر بأنك تنتقده، وسيصبح أكثر رغبة في التواصل معك.
السلبي في مقابل الإيجابي: ينبغي استخدام تعبيرات مثل "لا أستطيع" و"لن" و"ينبغي ألا" و"لا" باعتدال. وبدلا من أن تقول: "لا يمكنني أن أفعل ذلك"، جرب أن تقول: "لديَّ بعض البدائل الأخرى التي أريد أن آخذ رأيك فيها". إن هذه الأساليب البديلة ستجعل من الأسهل عليك أن توضح السبب وراء عدم قدرتك على قبول عرضه، إذا قدمت عروضا بديلة.
"لكن": اعتبر هذه الكلمة نقطة توقف للنقاش، حيث سيتوقف نظيرك التفاوضي عن الاستماع لما ستقول بعدها. فمثلا: "إن تكلفة إنتاجنا مرتفعة، ولكن المواد التي تطلبها غالية الثمن". بالنسبة للشخص الذي يتبنى التوجه الدفاعي، سوف تبدو هذه العبارة كما لو أنك تهاجم بها فكرته الأصلية بقولك إنه مخطئ لأنه فكر في ذلك في المقام الأول. بكل بساطة تخلص من كلمة "لكن" من العبارة لكي تضمن أنه سمع ما تقول: "إن الإنتاج عالي التكلفة، والمورد يطلب المبلغ س نظير هذه المواد".
استخدم الحقائق لدعم اعتراضاتك على طلبات الطرف الآخر، كلما كان هذا ممكنا. إن تقديم دليل يدعم اعتراضك يظهر له أنك لا تحاول أن تبدو صعبا، ويساعده على فهم موقفك بشكل أفضل.

عامل التوتر

التوتر جزء طبيعي من الحياة، ونتعرض له عندما نمر بالتقلبات الصعبة في الحياة، مثل فقدان وظيفة أو فقدان أحد الأحبة. كذلك فإننا نتعرض له في المناسبات السعيدة مثل الزواج والإنجاب. والأعراض المصاحبة للتوتر، مثل الأرق وتعرق اليدين وغيرها من ردود الأفعال على التوتر، كلها ردود أفعال كامنة في الوجدان الجمعي الإنساني منذ العصور الأولى لوجود الإنسان على الأرض. إن التوتر يعني أن شيئا ما تغير أو تصاعد، وأننا نحاول أن نحدد كيفية التعامل معه.

من العقلانية إذن أن نقول إن التوتر ينبغي أن يكون جزءا طبيعيا من عملية التفاوض. فعندما يقترب موعد نهائي أو يلح أحد نظرائك التفاوضيين على ضرورة تغييرك بنود الاتفاق الذي تقدمه، قد تشعر كما لو كنت أمام فوهة مسدس أو محاصرا في أحد الأركان ولا سبيل أمامك للفرار. عندما تصل الأمور إلى هذه النقطة، تذكر أن هذا مجرد تفاوض لا حكمًا بالسجن؛ حيث إنك تتحكم في مسارات التفاوض بالقدر نفسه الذي يتحكم فيها نظيرك، وكل منكما لديه الحق في أن يسمعه الطرف الآخر.
ومع ذلك، تحدث أحيانًا حالات استئساد من أحد الطرفين على الآخر. إن المفاوضين المخضرمين يعلمون أن أفضل وسيلة لإبعاد نظرائهم عن التحكم في المفاوضات هو أن يقللوا من نقاط قوة نظرائهم ويبرزوا نقاط ضعفهم. بعبارة أخرى، إنهم يعرفون المفاتيح التي يضغطون عليها ليثيروا ضيقك. وأول خطوط دفاعك في مواجهة هذا التكتيك هو أن تعرف ماهية مفاتيحك الحساسة. تأمل هذه الأسئلة:

هل تلجأ للأساليب الدفاعية عندما يرفض الآخرون أفكارك؟
هل تأخذ الأمر على محمل شخصي عندما تتعرض للهجوم اللفظي؟
هل تشعر بالإهانة عندما يختلف معك أحدهم؟
هل تشعر بالغضب عندما ينظر إليك بازدراء؟
هل من السهل أن تشعر بالإهانة؟ وكيف ذلك؟
هل من السهل تهديدك؟ ما الذي تخشاه؟
ما تأثير الشعور بالذنب عليك؟ هل تستسلم بسرعة؟

بعد ذلك، فكر في مشاعرك إذا ما وُضعتَ في موقف مماثل. ما المشاعر التي سوف تنتابك أكثر من غيرها؟ ما الذي يقوله لك جسدك؟
المفاتيح الحساسة: المفتاح الحساس هو موضوع أو قضية مثيرة للجدل من المرجح أن تثير مشاعر قوية. بعض المفاوضين سوف يضغطون على مفاتيحك الحساسة فقط ليثيروا توترك ويخرجوك عن تركيزك، ولكن لا تقع في هذا الفخ، واجعلهم يتراجعون عن هذا الأسلوب، ويعودون إلى محور النقاش.
من المفيد أن تطور نظاما للتعامل مع التوتر، فمثلا ادخل حجرة هادئة وحدك، وأغلق عينيك خمس دقائق حتى تستعيد طاقتك، أو سر على

قدميك حول المبنى مقر الاجتماع لتطرد أية طاقة سلبية. كذلك من الممكن أن تكتب اقتباسك المفضل أو فقرة من كتابك المفضل، أو أن تقول بعضا من الأقوال الفلسفية المفضلة لديك ـــ أي شيء يساعدك على الشعور بالتركيز ـــ واقرأه لنفسك، عندما تشعر بالارتباك والاضطراب. فإذا كانت الموسيقى هي التي تجعلك تشعر بالاسترخاء، فاستمع لعدة دقائق لموسيقاك المفضلة.

إدارة الامتيازات

ومن بين المزالق التي يجب أن تنتبه إليها هو سوء إدارة الامتيازات. في الفصل1، ناقشنا التوقيت الذي ينبغي أن تقدم فيه الامتيازات، والتوقيت الذي ينبغي أن تطلبها فيه. وهنا، سوف نلقي نظرة على بعض الأخطاء التي قد تجعلك بعيدا عن الحصول على أحد الامتيازات، وتلك التي تؤدي إلى الإفراط أكثر من اللازم. تتبع الامتيازات التي تقدمها وتتلقاها، ولن تعرف أبدا ما الأسلوب الذي يمكن أن يستخدم للتأثير على القرارات.

إلقاء الأسئلة

عندما تبدأ في إعداد طلب، سوف يتعين عليك أن تحدد ما الذي تراه مناسبا وما الذي تراه غير ذلك. اكتب كل الطلبات التي تريد تقديمها من أبسط الطلبات إلى أهمها، وذلك لأنك لا تستطيع أن تعيش بدون أبسطها، ثم ضع علامة على الطلبات المهمة بحيث تتذكرها حتى إذا اشتدت سخونة المناقشات. وفي أثناء عملية التفاوض، تحقق من كل طلب من القائمة في أثناء تطور العملية التفاوضية، بحيث لا تتجاهل تقديم أي منها.
لا داعي للشعور بأن تقديمك الطلب يعني أنك جشع، ولا بأنك تخشى طلب شيء تعتقد أن الطرف الآخر يراه تافها ـــ الحقيقة هي أنك لن تعرف على الإطلاق ما الذي سيوافق عليه نظيرك التفاوضي. سوف تشعر بالندم فيما بعد، إذا أدركت متأخرا أن الامتيازات التي لم تطلبها كان من السهل الحصول عليها.
الإدراك المتأخر: الإدراك المتأخر هو إدراك حقائق أحد المواقف بعدما ينتهي. هل سبق لك أن سمعت تعبير "الإدراك المتأخر يساوي قوة نظر 20/20"؟ كل ما يعنيه هذا التعبير هو أنه غالبا ما تصبح الأمور أوضح، عندما ننظر إليها بعدما تحدث وتصبح ماضيا. سوف تمر عليك أوقات تنظر خلالها لعمليات التفاوض السابقة، لترى الطرق الخطأ التي سلكتها أو الامتيازات التي تخليت عنها دون ضرورة. لا تقسُ على نفسك في اللوم، ولكن اعتبر هذه المواقف خبرات تعلم.

تقديم الامتيازات

عندما يحين دورك في تقديم أحد الامتيازات، سوف تكون معرضا بشدة لارتكاب أحد أكبر الأخطاء التفاوضية، وهو أن تعتقد أن الطرف الآخر ينظر إلى ما تقدمه له بالنظرة نفسها الذي تنظر بها إلى ما تقدمه. إذا كانت إستراتيجيتك أن تقدم شيئًا تعتقد أنه يريده في مقابل شيء تريده فعلاً، فإن الخطر يكمن في افتراض أن الطرف الآخر سوف ينظر إلى هذا التبادل على أنه عادل. فإذا انتهزت فرصة هذا التبادل بينما يشعر هو بأنه غير عادل، فقد يحس بأنك تحاول أن تكون لك أفضلية عليه، وسوف يبدأ، نتيجةً لذلك، في التراجع عن الامتيازات التي يعرضها.

ومن بين الأشياء الأخرى التي يتعين عليك أن تتذكرها بشأن تقديم الامتيازات هو أنه ينبغي عليك أن تطلب دائما شيئا في مقابل ما تمنح. وهو ما قد يحدث بأن تقدم امتيازا بالتنازل عن شيء دون أن تطلب الحصول على مقابل، لأنك تعتقد أنه بإمكانك أن تطلب المقابل فيما بعد، ثم ترى أنه من الأفضل الانتقال إلى نقطة تود كثيرا أن تناقشها. ثم يأتي "فيما بعد"، ويتكرر الموقف نفسه ثانيةً. فإذا لم تكن محتفظا بسجل للامتيازات التي تقدمها، فلن تستطيع أن تدرك مقدار ما قدمت في مقابل ما حصلت عليه. ومن بين العقبات الأخرى أنه سوف يتعين عليك أن تراجع وتعيد تقييم القضايا التي تتم مناقشتها، في الوقت الذي تنازلت فيه عن الامتياز.

قياس المخاطر

التفاوض عمل يتضمن المخاطر، وهي المخاطر التي من الممكن أن تكون شخصية أو مهنية، فردية أو اجتماعية، مالية أو شعورية، وتختلف معاييرها من شخص إلى آخر. فمثلا، قد لا تكون لديك مشكلة في أن تطلب من زميلك في العمل أن يبدل ورديات العمل معك، ولكنك قد تخشى أن تطلب من مالك العقار أن يبدل آلة غسيل الأطباق الخاصة بك، لأنك قد تخاف من أن يتهمك بأنك قد أتلفتها. لذلك قبل الدخول في أية مفاوضات، من المهم أن تحدد كل المخاطر، وبعد ذلك تقيس ما إذا كانت تلك المخاطر تستحق الإقدام عليها أم لا.

فمثلا، في مفاوضات العمل، قد تخشى على سمعتك المهنية. وفي هذه الحالة، فكر فيما يمكنك أن تتحمل فيه قسوة نظيرك التفاوضي. وفي أثناء إجرائك بحوثك التفاوضية، انتبه جيدا للتفاصيل التي من الممكن أن تضعك في موقف يفوق قدراتك المالية. فكر في مقدار قدرتك على وضع مسيرتك المهنية على المحك، ومقدار تحملك

الخسارة.
وعلى الجانب الآخر، إذا ما شعرت دائما بأنك تُكره على استغلال فرص يمكن أن تكون ذات أثر عكسي على فرص نجاحك، فحاول أن تزيد من مستوى ثقتك بنفسك؛ فيمكنك أن تبدأ صغيرا. فعلى سبيل المثال، في المرة التالية التي تذهب فيها إلى السينما وتطلب بعض الفيشار، اسأل البائع عما إذا كان بإمكانك أن تأخذ كيسا من الفيشار الذي انتهى إعداده للتو، بدلاً من أخذ كيس من الموضوع على طاولة العرض. اذهب إلى مطعم غير مزدحم، واطلب أن تجلس على مائدة معينة. إن هذه النجاحات الصغيرة سوف تعطيك الشجاعة لأن تطلب ما تريد في حياتك الشخصية وعلى مائدة التفاوض.
ومن بين المخاطر التي ينبغي ألا تفكر في الإقدام عليها تجاهل مرحلة الإعداد؛ فقوتك تنبع من مقدار معرفتك. فإذا كنت تعرف ما تتكلم عنه، فسوف تشعر بأنك على قدر من الكفاءة يكفي للحصول على نتائج إيجابية، كذلك ستقل إمكانية خضوعك للطرف الآخر، وهو الأمر الذي إن حدث فلن يقلص فقط من تقديرك لنفسك، ولكنه سيقلص أيضا من احترام نظيرك التفاوضي لك.

مرحلة الختام

إن الحماقات التي ترتكبها خلال مرحلة الختام قد تبدو أخطر قليلاً من الأخطاء التي ناقشناها حتى الآن. ففي مرحلة الختام، يتم حسم العملية التفاوضية، وبمجرد إتمام الصفقة، لا يصبح هناك مجال للتراجع. وقبل أن ينتابك الهلع، هناك بعض الأشياء التي تستطيع القيام بها للتأكد من أنك لم تصل إلى قرار لم تسع إليه من الأساس.
الختام: الختام هو المرحلة النهائية من الصفقة، التي تؤدي إلى القرار النهائي فيها. إن كلمة مرحلة هنا محورية؛ فالختام ليس كابوساً تستيقظ منه لتدرك أنك أديت الأمور كلها على نحو خطأ ــ ولكن بدلاً من ذلك، فكر فيها باعتبارها الفرصة الأخيرة لمراجعة العملية التفاوضية ككل، وإجراء تعديلات اللحظة الأخيرة.
عندما تعيد دراسة تفاصيل العملية التفاوضية وفحصها، قد تعثر على بعض الحسابات الخطأ التي أجريتها، أو بعض العناصر غير الدقيقة في أحد الامتيازات التي قدمتها، بل إنك قد تكتشف وجود أحد الامتيازات الذي لم تقصد تقديمه من الأصل. وعندما تكتشف ذلك، ناقشه فورا، حتى إن كنت تشعر بالإحراج، فكلما انتظرت فترة أطول، بدا الأمر كما لو كنت قد تسببت في هذا الخطأ عامدا كنوع من ألاعيب اللحظة الأخيرة.
بالإضافة إلى التحلي بالشجاعة لتوضيح ما ارتكبت من أخطاء، سيتعين عليك التحلي بالشجاعة للتصدي لتكتيكات اللحظة الأخيرة التي

يمارسها نظيرك التفاوضي. لا يوجد ما يسمى وقتا متأخرا على إجراء تغييرات، حتى في مرحلة الختام هذه، ولكن يجب عليك أن تجعل هذه التعديلات في الحد الأدنى؛ لأن هذه المرحلة هي التي تسعى فيها للحصول على التزامات من نظيرك التفاوضي. فإذا ما طلب هو تنازلا هنا وآخر هناك، فلا توافق لمجرد أن تظهر بمظهر الشخص الطيب وتنهي الاتفاق بشكل أسرع. لا تشغل بالك بأن تلقى إعجاب نظيرك التفاوضي في هذه المرحلة، والأمر الأهم هو ألا تخشى من قول "لا".

من أسوأ الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها، وخاصة في مرحلة الختام، هو اتخاذ القرارات لأنك تشعر بأنك تحت ضغط القيام بذلك. خذ كل الوقت الذي تحتاج إليه لكي تضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقيات التي تم التوصل إليها، وسوف تشعر بالمزيد من الثقة بقراراتك لاحقا.

وفي حين أن هذا الإيقاع البطيء قد يثير غيظ نظيرك التفاوضي، فلا يجب أن تشعر بالإجبار على إبرام أي اتفاق لست مستعدا له. وبالإضافة إلى ذلك، ضع في اعتبارك أن أغلب المواعيد النهائية يمكن التفاوض حولها. وحتى إذا كان تمديد الموعد النهائي عدة ساعات فقط، فاستخدم هذا الوقت الإضافي بالشكل الأمثل، وعد إلى مائدة التفاوض مبكرا، إذا كنت قادرا على معالجة مشاكلك قبل انتهاء الوقت.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

- التفاوض الموقفي
- المفاتيح الحساسة
- الإدراك المتأخر
- الختام

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

- المهم هو أننا نشترك في هدف واحدٍ
- لنحاول الوصول إلى اتفاق يرضي كلاًّ منا.
- لنتكلم عن الكيفية التي يمكن لكل منا أن يحصل بها على ما يريد.
- إنني مستعد للتوصل إلى تسوية.
- لنر ما إذا كان بإمكاننا أن نلتقي في منتصف المسافة.
- استخدم الحقائق لدعم اعتراضاتك.
- اطلب دائما شيئا في مقابل ما تمنح.
- إن قوتك تنبع من مقدار معرفتك.

دراسة حالة ـــ التعامل مع صعاب المراس

تخيل جلسة تفاوضية يحدث فيها شيء مثل هذا.
السيد مندوب المبيعات: مساء الخير. إني سعيد لأنني تمكنت من لقائك، وأنا متأكد من أنني لن أندم على ذلك.
السيد متذمر: حسنا، لست متأكدا مما تقول. بكل صراحة، أنا شديد الانشغال هذا المساء، وليس لديَّ الكثير من الوقت لأضيعه، وبالفعل لا أجد أي شيء من الممكن أن نتكلم فيه معا. اعذرني لأسلوبي الجاف، ولكن هذه طريقتي في الحديث.
السيد مندوب المبيعات: إنني أتفهم تماما أن جدولك مضغوط، لذلك سوف أحاول الاختصار قدر الإمكان. لقد تعاملنا مع شركتك من قبل، وأعرف أنكم وافقتم على استلام شحنة من عشرة آلاف وحدة، وأرى أن الموضوع الذي نحتاج إلى تسويته بالفعل هو موعد التسليم والضمان.
السيد متذمر: ليس بهذه السرعة، ليس بهذه السرعة. من أخبرك بأننا سوف نتسلم عشرة آلاف وحدة؟
السيد مندوب المبيعات: هذا هو الرقم الذي ورد في مذكرة الصفقة التي...
السيد متذمر: حسنا، لا أستطيع أن أقول لك الآن أكثر من أننا لن نتسلم سوى خمسة آلاف وحدة، وهذا لن يحدث إلا إذا ضمنتم التسليم بحلول الأسبوع المقبل. فإذا كنت لا تستطيع التفاوض في سياق هذه الأطر، فمن الأفضل أن نتوقف عن الحديث في هذا الأمر الآن.
السيد مندوب المبيعات: إنني...
السيد متذمر: لا يوجد ما يمكن الجدال بشأنه. هذا موقفي، وأنا متمسك به. السؤال الوحيد الذي يمكن طرحه هو عما إذا كان بإمكانكم الوفاء بهذه الشروط أم لا.
السيد مندوب المبيعات (وقفة للحظة): سيدي، آسف إذا كان هناك سوء تفاهم بين الشركتين. صدقني، إنني أريد أن أقدم أفضل ما يمكن لشركتكم وكذلك لشركتي، لكنني أعتقد أنه ينبغي أن ندرك أننا سنستفيد من هذه الصفقة معا. إن لدينا هدفا مشتركا، ويجب أن نعمل معا لتحقيقه.
السيد متذمر: ما الهدف المشترك بيننا؟
السيد مندوب المبيعات: حسنا، أنتم في حاجة إلى تسلُّم هذه الوحدات بشكل منتظم، وبإمكان شركتنا توريدها لكم. إننا فقط في حاجة إلى الوصول إلى حل يفيد كلينا. أعتقد أننا إذا ما تحلينا بالمرونة وركزنا على المنفعة المتبادلة، يمكننا أن نستفيد من العمل معا.
السيد متذمر: حسنا، ما اقتراحاتك؟
السيد مندوب المبيعات: لقد أشار ممثلكم في السابق إلى أنه بإمكانكم تسلَّم عشرة آلاف وحدة، ولكن لأنك الآن تقول خمسة آلاف

وحدة فقط، فإنني أفترض أن شيئا ما تغير. هل يمكنك أن تخبرني ما الذي تغير في احتياجاتكم؟
السيد متذمر: تغيرت أمور منذ أن تكلمنا مع المسئولين لديكم. لم نعد نقدم الخدمة إلى خمسة من متاجرنا العشرين المسجلة على قائمتنا. إن تلك المتاجر الخمسة سوف تغلق هذا الشهر، وبالتالي انخفضت احتياجاتنا.
السيد مندوب المبيعات: هذا الأمر سيحدث فارقًا بكل تأكيد، ولكنك سوف تحتاجون إلى بعض المخزون الاحتياطي في كل الأحوال، أليس كذلك؟
السيد متذمر: يمكننا أن نطلب منكم أية وحدات فور احتياجنا إياها.
السيد مندوب المبيعات: ولكن سيكون القيام بمجموعة من الطلبيات الصغيرة أكثر تكلفة، أليس كذلك؟ وحتى مع تكلفة التخزين إلى جانب تكلفة المخزون الاحتياطي؟ ورغم أنني أفهم أنكم في حاجة إلى الوصول إلى التوازن بين المخزون المناسب وبين معاناتكم نقصًا في الوحدات، مما قد يسبب لكم مشكلة في توريد احتياجات تجار التجزئة. لماذا لا نلتقي في منتصف المسافة، ونقول 7500 وحدة؟
السيد متذمر: حسنا، سوف يكون ذلك أمرًا جيدًا، ولكن ماذا عن التسليم؟ إن الأمر كله استغرق الكثير من الوقت، وإذا لم تستطيعوا تسليم الطلبية بحلول الأسبوع المقبل، فلن يكون هناك معنى للصفقة كلها، لأننا لن نستطيع نقل الوحدات إلى المتاجر في الموعد المحدد.
السيد مندوب المبيعات: حسنا، في أي يوم من الأسبوع المقبل يمكنكم تسلُّم الطلبية؟
السيد متذمر: يمكننا أن ننقلها عبر نظام المعالجة في المخازن في يوم ونصف. فإذا كانت ستعرض في المتاجر بحلول عطلة نهاية الأسبوع وتركنا يوما آخر للتسليم، فإن هذا يعني أننا سوف نحتاج إلى وجود الطلبية في المخازن بحلول ظهر الأربعاء القادم على أقصى تقدير.
السيد مندوب المبيعات: عليّ أن أتكلم مع مشرفيَّ للتأكد أن هذا ممكن، ولكنني أعتقد أننا قادرون على ذلك. أعلم أنه من المهم أن نتوافق مع موعد التسليم الخاص بكم، ولكن إذا كان من الصعب علينا أن نفي بهذا الموعد الضيق، فهل هناك بدائل أخرى من الممكن دراستها؟
السيد متذمر: حسنا، هل من الممكن أن تشحنوا لنا الطلبية مباشرة من مخازنكم إلى المتاجر؟ سوف يوفر هذا يوما ونصف اليوم.
السيد مندوب المبيعات: هذه فكرة جيدة، ولكنها قد تثير بعض المشكلات التقنية، نظرا إلى أن متاجركم ليست مدرجة في نظامنا،

ولكنني بكل تأكيد أستطيع دراسة هذا الأمر. فإذا اخترنا أن نمضي في هذا الطريق، فهل ستكونون قادرين على دفع تكلفة أعلى قليلا للوحدة؟
السيد متذمر: ما مقدار الزيادة في رأيك؟
السيد مندوب المبيعات: ماذا عن عشرة سنتات للوحدة؟
السيد متذمر: من الممكن أن ندفع خمسة سنتات.
السيد مندوب المبيعات: دعني أجرِ بعض الحسابات. أعتقد أنه بإمكاننا تخفيض السعر إلى سبعة سنتات للوحدة، مع تخفيض للتسليم إلى المتاجر المنفردة والتي ستأخذ ألف وحدة أو أكثر.
السيد متذمر: حسنا، هذا مناسب.
السيد مندوب المبيعات: رائع. بخصوص الضمان، إذا تعاملنا وفق السيناريو الثاني، فسوف يبدأ بمجرد تسلّم المتاجر للبضائع، وذلك بدلا من تاريخ وصولها إلى مخازنكم لأننا تجاوزنا هذا السيناريو. هل هذا يناسبكم؟
السيد متذمر: نعم، أعتقد أن هذا مناسب.
السيد مندوب المبيعات: رائع سيد متذمر، إنني أقدر منحي جزءًا من وقتكم، وكذلك رغبتكم في أن تسير الأمور بما يحقق مصلحتنا جميعا.
السيد متذمر: أوه، هذا رائع، وأعتذر عن خشونتي معك في بداية الكلام. إن هناك الكثير من الضغوط هذا الأسبوع.
السيد مندوب المبيعات: لا مشكلة على الإطلاق يا سيدي. إنني سعيد لأننا وصلنا إلى اتفاق مبدئي. سوف أؤكد هذه النقاط رسميا مع رؤسائي، وأتصل بكم غدا صباحا. هل العاشرة صباحا تلائمكم؟
السيد متذمر: حسنا، هذا مناسب.
لاحظ النقاط التالية بشأن جلسة التفاوض هذه:
لم يترك مندوب المبيعات السيد متذمر يرهبه، ولكنه استخدم عبارات ملطفة محايدة لتخفيف حدة توتر الموقف، وحوَّل المناقشة إلى أمور محددة للتفاوض عليها.
تساءل موظف المبيعات عن النقاط الأساسية في الموقف، منطلقا من الحقائق بدلاً من المشاعر، مع التركيز على ضرورة التوصل إلى حل يرضي الطرفين.
لم يتخل أي من طرفي التفاوض عن شيء دون مقابل، فكل امتياز تم منحه تلاه طلب امتياز في المقابل.
أوضح موظف المبيعات أنه سوف يحصل على موافقة رئيسه على هذه المبادئ الجديدة، وحدد موعدا محددا للحوار مع العميل يتابع فيه الصفقة.
إن كلا الطرفين كانت لديه الرغبة في الوصول إلى منتصف المسافة للوصول إلى حل فيه الكل فائز، ولم يظهر أي من الطرفين ميلا إلى

التفاوض الإقصائي، وهو ما كان سيؤدي إلى تجميد الموقف.

الجزء 2

الفصل 4



يعتمد المفاوضون الماهرون غالبا على تقنيات مصممة للتلاعب بنظرائهم التفاوضيين وخداعهم، وذلك من خلال العبث بمشاعرهم. ومن الممكن أن تأخذ هذه المناورات شكل عروض تنافسية، ومواعيد نهائية وهمية، وإنذارات، بما لا يترك إلا مساحة محدودة للتفاوض. وبينما لا يُنصح باستخدام كل الحيل المذكورة في هذا الفصل للوصول إلى حل الكل فائز فيه، تمثل معرفتك كيفية إدراكها واكتشافها في أثناء التفاوض أفضل حيلة دفاعية في مواجهة الوقوع ضحية هذه الخدع.

الفتى الطيب/الفتى الشرير

غالبا ما تكون أكثر حيلة من الممكن إدراكها واكتشافها هي تكتيك الفتى الطيب/الفتى الشرير، وهو التكتيك الذي يظهر فيه اثنان من أعضاء الفريق نفسه يلعبان دورين متعارضين تماما في محاولة للسيطرة على مشاعرك بتشويههما الحقيقة. إذا كان تكتيك الفتى الطيب/الفتى الشرير ناجحًا، فإن ضحية هذه اللعبة الذهنية سوف يكون بلا حيلة على الإطلاق.

التكتيك: التكتيك هو خطة أو إجراء يُستخدم لتحقيق نتيجة مرجوة، والتكتيكات هي من أدوات التفاوض، وسوف تستخدمها، وكذلك سوف يستخدمها نظيرك التفاوضي.

إن الفكرة هي ألا يخدعك أي تكتيك يرمي إلى إخراجك عن دائرة تركيزك، أو إجبارك على تقديم امتيازات لم تخطط لتقديمها.

وإليك الكيفية التي تعمل بها هذه التقنية. إن الفتى الشرير يمثل المفاوض غير المحبوب، والذي يتسم دوما باللامنطقية والتوتر والغضب. أما الفتى الطيب فعلى العكس من ذلك فهو هادئ وخدوم، ويلعب دور صانع السلام، الذي يتدخل لكي يطلب من الفتى الشرير أن يهدأ قليلا. إن تكتيك الفتى الطيب/الفتى الشرير مصمم بحيث تشعر بأن الفتى الطيب في صفك، ويمكنه أن يفعل أي شيء لمساعدتك.

بالتأكيد رأيت هذا المشهد في أحد الأفلام أو البرامج التليفزيونية،

والذي يقوم فيه الشرطي الشرير باستجواب المتهم بالقتل بأسلوب يغلب عليه الصراخ والتهديد والابتزاز، ثم يندفع خارجًا من حجرة الاستجواب ليدخل الشرطي الطيب الذي يعامل المتهم كصديق بأن يقدم له السجائر ويعامله بلطف ويعده بأن يساعده على الخروج من أزمته هذه، فقط إذا أخبره بمكان سلاح الجريمة أو مكان دفن الجثة.
ووكالات بيع السيارات من بين الأماكن الأخرى التي ربما رأيت هذا المشهد فيها؛ فموظف المبيعات يلعب دور الفتى الطيب، بينما يلعب مديره ــ الذي لا تراه مطلقًا ــ دور الفتى الشرير الذي لا يريد من موظف المبيعات أن يقدم لك أية امتيازات. ويظل موظف المبيعات يروح جيئة وذهابا بينك وبين مكتب مديره، ودائما ما يأتي ليخبرك بأنه فعل كل ما بوسعه لكي يحصل لك على ما تريد، ولكن المدير يرفض الموافقة.
في المفاوضات التي تواجه مثل هذا الثنائي، سيحاول الفتى الشرير أن يرهبك، وسيرفض كل عرض تقدمه، بل إنه قد يندفع خارجًا من الحجرة وقد استشاط غضبا. بعد ذلك، يدخل الفتى الطيب لإنقاذك ويجعلك تشعر بأنه في صفك. ولأنه ليس من الصعب اكتشاف هذه التقنية، سوف تكون قادرًا على مواجهتها على الفور، وهناك مجموعة من الوسائل المتعددة التي يمكنك أن تفعل بها ذلك:
أخبرهما بأنك من الآن فصاعدا تريد أن تتفاوض مع الفتى الطيب فقط. وبالتخلص من الفتى الشرير، يصبح التكتيك بلا فائدة.
• اكشف لهما الأمر. اسألهما منذ متى وهما يتدربان على هذه الخطة. سوف يشعران بالإحراج، وسوف يختفي الفتى الشرير فجأة.
• جارهما. تظاهر بأن عباراتهما قد أرهبتك، ثم الغ المفاوضات ككل. بمجرد أن تبدأ في لملمة أوراقك، سوف يطلبان منك أن تعود لبدء المفاوضات حقيقةً.
• تقمص شخصية الفتى الشرير. أخبرهما بأنك سوف تكون شديد السعادة للموافقة على طلباتهما، ولكن لا بد لك من أن ترجع إلى مشرفك الذي لا يخرق القواعد أبدًا. من الممكن أن تبدع في الكيفية التي تتعامل بها بخشونة وفظاظة تماما مثلما يفعل الفتى الشرير.
قل للفتى الطيب إنك تريد أن تتكلم معه على انفراد. بمجرد أن تصبح وحدك مع الفتى الطيب، أخبره بأنك تريد أن تخرج من حجرة المفاوضات، بسبب أسلوب الفتى الشرير وعدم تحليه بالمهنية. أخبره بأنك سوف تأخذ فترة راحة خمس دقائق، وأنك تتوقع منه بعدها أن يكون قد تكلم مع زميله وطلب منه الخروج من المفاوضات.
تذكر أن تستخدم واحدة من هذه الوسائل بمجرد أن تدرك أنك تتعرض للخداع. إن التخلص من الفتى الشرير يتيح الفرصة أمام المفاوضات للاستمرار والتقدم.

تقنية الفزاعة

تتمحور تقنيات الفزاعة حول فكرة إشعار الطرف التفاوضي الآخر بأن شيئا لديك ثمين بينما هو ليس كذلك في واقع الأمر. إن أي امتياز يتم تقديمه خلال العملية التفاوضية يتم تقديمه بأسلوب يجعله يبدو كأن من يقدمه يتنازل عن شيء شديد الأهمية بالنسبة له، حتى إن لم يكن كذلك في الحقيقة. لذلك، يعمل المفاوضون الذين يتبعون هذا الأسلوب على إقناع نظرائهم التفاوضيين بأن الامتياز الذي يقدمونه شديد الأهمية لهم.
لنقل إنه خلال عملية التفاوض حول بيع منزلك، يريد المشتري أن يجعلك تُدخل الغسالة ذات المجفف ضمن الصفقة، ولأنك كنت بالفعل تخطط لشراء غسالة ومجفف جديدين لمنزلك الجديد، كان تركك الغسالة والمجفف القديمين في منزلك الحالي أمرًا محل تفكير من جانبك. ولكن بدلا من أن تخبر المشتري بذلك، تظهر توجهًا من القلق والتأمل. دعه يعتقد أن هذا القرار صعب عليك، لذلك يمكنك استخدام هذا الامتياز نظير الحصول على شيء آخر مقابله. يمكنك أن تقول إنك سوف تدخل الغسالة والمجفف ضمن الصفقة، إذا ما تولى المشتري مسئولية إصلاح البلاطات المتكسرة في دورة المياه؛ بل إنك قد تحاول أن تدمج العديد من الامتيازات معا، بحيث تطلب من المشتري أن يقوم بإصلاح البلاطات وتغيير حامل المنشفة المعلق على الحائط.
الدمج: الدمج وسيلة ماهرة لدفع الطرف الآخر من العملية التفاوضية لتقديم امتيازين أو أكثر مرة واحدة من خلال دمج الامتيازات التي تريدها وتقدمها في إطار امتياز واحد بحيث تبدو مرتبطة بعضها ببعض بدون إمكانية لفصلها.
ومن بين الأمثلة الأخرى على تكتيك الفزاعة أن تترك الطرف الآخر يبذل الجهد أولا، وهو ما يتيح لك أن تلقي الأسئلة التي تكشف حاجاته وهمومه، وتجعلك في موقع يتيح لك استخدام تقنية الفزاعة معهم. ومن بين المنجيات الأخرى أن تجعل الطرف التفاوضي الآخر يشعر بالذنب عن الخداع، وذلك بالتعليق على الكيفية التي تتطلع بها إلى بناء علاقة إيجابية مع شركته وتتوقع أن تكون جزءا من النمو الذي ستحققه شركتاكما. وأيضا، اتركه يعرف أن هناك فرصا أمام شركتيكما لتعملا معا مرة أخرى في المستقبل. بعد سماع هذه التعبيرات، سوف تقل احتمالات استخدام الطرف الآخر تكتيك الفزاعة، لأنه لا يريد أن يخاطر بتدمير الثقة التي تتقاسمانها، وبالتالي تدمير إمكانية القيام بالمزيد من الأعمال معا.

عرض «المرة الواحدة»

هل تَذْكر كل الوقت والجهد اللذين أنفقتهما في تحضير نفسك لهذه المفاوضات؟ حسنا، لا تدع كل ذلك يذهب سدى، بالخضوع إلى التكتيك المخادع «اقبله بالكامل أو ارفضه»، والذي يجعل كل الجهود التي بذلتها تذهب أدراج الرياح. هذه حيلة شائعة مقصود بها جعلك تشعر بأن هناك قدرًا كبيرًا من الضغط قد وقع على عاتقك لكي تتم الصفقة بسرعة.

إننا ببساطة لا نؤدي أفضل ما لدينا في المواقف التي نتعرض فيها لضغط شديد، فعملية التفكير تسرع إلى درجة لا تتيح الفرصة للتفكير في كل الأمور بتعمق. عندما يتعامل معك أحد المفاوضين انطلاقا من تقنية «عرض المرة الواحدة»، فإن هذا يعني أنه يحاول أن يأخذك على حين غرة، والأرجح أنه يغشك. فمثلا إذا قال لك إن أمامك ساعتين فقط لاتخاذ قرار، فإنه لا يعطي لك الوقت الملائم للقيام بالمزيد من البحوث، أو استشارة فريقك، أو الموازنة بين مميزات الموقف وعيوبه. كذلك لم يمنحك الفرصة لتلقي عليه الأسئلة المهمة أو لتعيد تقييم أهدافك ومقاصدك.

الغش: إذا كنت من محترفي لعب الورق، فمن المرجح أن تعرف هذا التعبير. أن تغش أحدا يعني أن تضلله من خلال إظهار القوة أو الثقة بالنفس. إذا أجريت بحوثك على نظيرك التفاوضي، فإنه ينبغي أن تكون قادرًا على إدراك استخدامهم مثل هذا التكتيك معك عندما يفعلون ذلك فعلاً، أو عندما يشكون في أنهم يفعلون ذلك.

عندما يبدأ الطرف الآخر في استخدام هذا التكتيك في التفاوض، تجاهله. استمر في الحديث عن القضايا التي ظهرت، أو ابدأ في الحديث عن قضايا أخرى، وتذكر أنه يحاول أن يرهبك. أظهر له أنه لا يمكن التلاعب بك بهذه الطريقة من خلال رفض الاستجابة لطلبه المستمر.

في بعض الحالات، سيتسارع كلام الطرف الآخر بشكل سريع للغاية، وقد يبدأ الحديث بسرعة مستخدمًا عبارات قصيرة خشنة لتأكيد وجهة نظره بشكل أعمق. لا تترك نفسك للاستئساد، واعمل على إبطاء إيقاعه، وألق الأسئلة، والأهم ألا تمكنه من إجبارك على إنجاز صفقة ما، إذا لم تكن مستعدا لها.

وفي بعض الأوقات عندما يكون الطرف الآخر واقعا بالفعل تحت ضغط الوقت، حاول أن تحصل على تمديد للموعد النهائي. وسواء كان ذلك ليوم أو أسبوع إضافي، فإن أي وقت إضافي سوف يمنحك الفرصة لأن تزن البدائل، وتعيد فحص أهدافك لترى ما إذا كان بالإمكان تحقيقها.

إذا تم تجاهل طلباتك للحصول على مزيد من الوقت، فدع الطرف الآخر يدرك همومك ومخاوفك، وحاول أن تطور حلولا محددة تساعدك

على التخلص من الحاجة إلى موعد نهائي. وعند تلك النقطة في المناقشة، إذا استمر الطرف الآخر في فرض موعد نهائي ضيق عليك، أظهر له أنك لن تخضع للضغط بما يجعلك تأخذ قرارات متسرعة وذلك بأن تنسحب من المفاوضات.

تأخير اللعبة

يمثل تكتيك التأخير الحيلة المعاكسة للمواعيد النهائية. ويستخدم المفاوضون تكتيكات التأخير في عدد من الأشكال: لتجميد المفاوضات، أو لاختبار مدى تعجلك، أو لتهدئتك مؤقتا. لا بأس بأن تعطي الطرف الآخر بعض الوقت لاستيعاب كل شيء، بحيث يشعر بالارتياح للقرارات التي على وشك اتخاذها، ولكن ضع حدودا. لا تجعله ينل أفضلية عليك.
التأخير: أن تؤخر شيئا يعني أن تتسبب في إبطائه أو توقفه. إن التأخيرات غالبا ما تستخدم كإستراتيجية لتجميد المفاوضات أو لكسب المزيد من الوقت أكثر مما هو مطلوب بالفعل. وبينما يمثل هذا تكتيكا شائعا ليس من الضروري أن يؤذي الطرف الآخر، فإنه من الممكن أن يخرج عن السيطرة.

تجميد المفاوضات

تجميد المفاوضات يعني إيصالها لمرحلة توقف. فبتشبث الطرف الآخر بمكانه، فإن هذا يشير إلى أنه قرر ألا يتقدم للأمام، لأن طلباتك غير مقبولة. بشكل عام، سوف تبدأ التفكير في الامتيازات التي يمكنك أن تقدمها، لكي تستمر المفاوضات. لكن قبل أن تبدأ التفكير في مدى معرفة إمكانيتك أن تصبح أكثر مرونة قليلا، اسأل نظيرك التفاوضي بشكل صريح عما يراه مقبولا. تعرف بالتحديد على العنصر الذي يحول بينه وبين استئناف المفاوضات، وحاول أن تحل المشكلة قبل أن تعطيه أي شيء إضافي.

اختبار مدى التعجل

من الضروري أن تكون دقيقا في الكيفية التي تتعامل بها مع استخدام الطرف الآخر تكتيك التأخير، لأنه ربما لا يوجد إلا سبب واحد فقط لاستخدامه هذه التقنية، وهو أن يرى مقدار تلهفك على إتمام الصفقة معه. قد يبدو الأمر مثل لعبة سخيفة، ولكن أحيانا لا يكون لديك الخيار إلا الاستمرار في اللعب. وعندما تستمر في اللعب، سوف تبدو فعلا مثل الآتي. يطلب الطرف الآخر التأجيل، فتوافق، ثم لا يحدث أي شيء. لا مكالمات، ولا رسائل بريد إلكتروني، ولا اتصالات من أي نوع.

فإذا بادرت أنت بالاتصال، ولنقل في اليوم التالي، فسوف يدرك الطرف الآخر أنه لا بدائل أمامك، وأن لديه اليد العليا في الأمر، وبالتالي يستطيع الحصول على المزيد من الامتيازات منك.
لذلك رغم الصعوبة التي يبدو عليها الانتظار، يتعين عليك انتظار الطرف الآخر وتركه يأتي إليك. وأيضا فإن الأمر الأكثر صعوبة هو أن تحدد الوقت الذي ينبغي أن تنتظره حتى تحصل على إجابة. فبينما لا تريد أن تظهر بمظهر المتلهف على إبرام الاتفاق، فإنك لا تريد أيضا أن تمضي الكثير من الأيام في الانتظار دون أن تسمع منه كلمة واحدة.
إذا شعرت بالاطمئنان للبدائل الأخرى المتوافرة لديك، فاتصل به بعد عدة أيام، ودعه يعلم أنك لست سعيدا بعدم الاتصال بك. حفزه على أن يمنحك قرارا بأن تعطيه موعدًا نهائيًّا، بحيث تقول له إن التفاوض سيتوقف بشأن كل الصفقات، إذا لم يعطك ردا بحلول وقت معين.

الشيك في البريد!

لقد سمعنا كلنا هذه العبارة من قبل! إنها عنوان أحد الأفلام الأمريكية و هـ و The Check Is in The Mail. في مكان ما من قارة لم تكتشف بعد، يوجد صندوق بريد متخم بالشيكات التي أرسلت لخطأ في العنوان المكتوب عليها.
إن العبارة ثلاثية الكلمات صيغت لكي تعطي الإنسان الموجود على الجانب الآخر من الهاتف إحساسا زائفا بالأمان، ويستخدم المفاوض تكتيك التأخير ليس لكي يضغط عليك، ولكن لكي يزيح الضغط من فوق كاهله ويشتري بعض الوقت للوفاء بالتزاماته.
أحيانا يكون النظام بطيئا (يتم التعامل مع الشيكات في أماكن كثيرة، وبالتالي تستغرق وقتا حتى يتم إصدارها)، ولا يملك أحد حيلة إزاء ذلك. فإذا مررت بذلك مرة بعد أخرى مع الشركة نفسها، فدعهم يعلموا أنك لست خصمًا ضعيفًا، وذلك بتحديد شيء ما يمكنك أن تسترده منهم (التقرير الذي وعدت به، أو التسليم المبكر الذي قلت إنك قمت بالترتيبات الخاصة به)، حتى يقوموا بتسليمك مستحقاتك.
فإذا استمر صندوق بريدك على خلوه (ولم يصادفك الحظ الحسن لأن تعثر على القارة المفقودة)، فتصرف! قم بزيارة الطرف الآخر أو الشركة التي كنت تجري الصفقة معها لكي تقول لهم إنك لن ترحل حتى تحصل على مستحقاتك. في بعض الأحيان يكون من الضروري اتخاذ إجراء قانوني، ولكن عادة ما يمكن التعامل مع الأمور بحيث لا تصل إلى هذه المرحلة.

عنصر المفاجأة

وهناك أيضا أسلوب آخر قد يحاول به نظيرك التفاوضي أن يأخذك به على حين غرة، وهو أن يخطط لما قد يبدو لك انحرافًا غير متوقع في المفاوضات. ففي لحظة، يقدم معلومة جديدة أو يبدي سلوكًا جديدًا يأمل في أن يولد لديك رد فعل انفعاليا. هناك ثلاثة أسباب لذلك:

السبب الأول هو أنه يريد أن يكسر تركيزك ويبعدك عن التركيز على غاياتك وتحقيق أهدافك، فمن خلال الانفجار المفاجئ في نوبة غضب مثلا، يرمي نظيرك التفاوضي إلى إثارة مشاعرك ويأمل أن يتمثل رد فعلك في خوف أو صدمة أو إحباط، فإذا التقطت مضربك ورددت الضربة بنوبة غضب مماثلة، فربما يستغرق الأمر وقتا قبل أن تعودا إلى مناقشة القضايا التي كنتما تناقشانها.

السبب الثاني هو أنه يتوقع أن تفقد توازنك في المفاوضات، بمجرد أن يأخذك بغتة، وأن تمنحه رد فعل انفعاليا، فإذا رددت بغضب مثلا، فقد تقول شيئا من الممكن أن يستخدمه ضدك فيما بعد، عندما يحاول أن يظهر أن شخصيتك ضعيفة أو أن يبرهن على واحدة من رؤاه.

وأخيرا، يحاول نظيرك التفاوضي بهذا الأسلوب أن يدفعك إلى انفجار انفعالي سلبي لأنه يأمل في إمكانية أن تتنازل عن شيء لم تكن ترغب في السابق أن تتنازل عنه. فمثلا، إذا كان رد فعلك صدمة أو خوفًا، تزداد احتمالية أن توافق على طلب كان يكافح من أجل دفعك للموافقة عليه.

ولحسن الحظ، فإن هناك أكثر من طريقة لمواجهة الهجمات التي تستهدف توازنك الانفعالي:

• لا تبد رد فعل. لأن هذا بالضبط ما يأمل الطرف الآخر في أن تفعله، لا تعطه الفرصة لأن تنطلي حيلته عليك. ابق هادئا وأظهر مستوى احترافيتك.

• خذ راحة. امنح نفسك وقتًا، لكي تتيح للمعلومات الجديدة أن تستقر في وجدانك أو أن تهدأ حرارتها في نفسك.

• اطلب تفاصيل. حاول أن تعرف أكبر قدر ممكن عن المعلومات الجديدة التي قالها لك الطرف الآخر، وحدد ما إذا كانت شيئا يستحق فعلا القلق بشأنه.

• اطلب المساعدة. إذا قدم الطرف الآخر معلومات جديدة في أثناء المفاوضات ولم تكن مستعدا للتعامل معها، فتواصل مع فريقك لمناقشة كيفية التعامل مع هذه المعلومات الجديدة.

أحيانا تكون هناك مفاجأة وهي أن أحد أعضاء الفريق التفاوضي المنافس، وعادة ما يكون المشرف، لم يتمكن من حضور الاجتماعات، وبالتالي يرسل شخصا آخر ليحل محله. لذا، يحاول هذا الشخص أن يرهقك بأن يطلب منك أن تسرع من وتيرة المفاوضات، وكذلك أن تجيب عن أسئلته حول السبب وراء عدم مرونتك في موضوع معين

خلال المفاوضات. ومن خلال تكرار نظيرك التفاوضي ذكر المعلومات الجديدة مرةً بعد أخرى في محاولة لاستفزازك، يأمل أن يستنزف طاقتك بحيث يحصل منك على الامتيازات التي يطلبها دون الدخول مرة أخرى في صراعات معك.

امتيازات وهمية

الامتياز الوهمي هو شيء يبدو مثل ذلك: يحاول الطرف الآخر أن يدفعك إلى الاعتقاد أنه يقدم عرضًا خاصًّا لك. فمثلا، لنقل إنك دخلت أحد المتاجر ورحت تتطلع إلى سترة فاخرة رأيتها في واجهة العرض، فتقترب منك البائعة وتقول: «ثمن هذه السترة 75 دولارًا، ولكن من أجلك يصبح 65 دولارًا». إنها تريد أن تجعلك تظن أنها قدمت لك عرض القرن بشأن السترة، فتبتسم أنت بأدب وتعود إلى السترة وتنظر إلى الجيوب والأزرار، قبل أن تقول البائعة فجأة: «حسنا، يبدو أنك فعلا مهتم بهذه السترة، لذلك سوف أبيعك إياها مقابل 55 دولارا». تخفيض آخر؟! الآن، أصبحت مهتما بالفعل! فتبدأ في فحص الألياف المصنوعة منها السترة، وتعليمات الغسيل، وغير ذلك، بينما تقوم البائعة بتخفيض المبلغ بقيمة 10 دولارات أخرى. ولذلك، انطلاقا من شعورك بأنك وقعت على صفقة رائعة، فسوف تدفع ثمن السترة، وتنطلق خارج المتجر شاعرًا بالرضا. وبعد 5 دقائق، يدخل عميل آخر إلى المتجر، فتقول له البائعة: «ثمن هذه السترة 85 دولارا، ولكن من أجلك يصبح 75 دولارا».
وفي كلا المثالين، تضع البائعة سعرا في ذهنها طيلة الوقت. وعن طريق المبالغة في السعر ثم تقديم بعض الامتيازات، تجعلك البائعة تشعر بأنك حصلت على صفقة رائعة.
المبالغة: المبالغة هي أن تقدم شيئا بشكل لا يتلاءم مع قيمته الحقيقية، وهو ما يتضمن الزيادة أو النقصان. فإذا ما بدا شيء جيدا (أو سيئا) بشكل مفرط، فهذا يعني أنك أمام مبالغة.
عندما تواجه موقفا يتم فيه منحك امتيازا في بداية المفاوضات، يتعين عليك أن تنتبه إلى عدة نقاط قبل أن تأخذ القرار. هل يطلب البائع شيئا في المقابل؟ إذا لم يكن يطلب، فإن هناك احتمالا كبيرا ألا يكون هذا الامتياز حقيقيا. هل تم بالفعل تخفيض مبلغ كبير من المال؟ أم أن البائع يسير في إطار مدى سعري معين يحقق له مكسبا في كل الأحوال؟ فإذا انتقل البائع إلى مدى سعري، فإن هناك احتمالا كبيرا ألا يخفض السعر أقل من هذا المدى.

الإضافات والقضم

هذان التكتيكان لهما أهمية أكبر مما قد يوحي به اسماهما، وعندما يتم استخدامهما في العملية التفاوضية، يستخدمهما المفاوض بحيث يبدو الامتياز الذي يطلبه من خلال التكتيكين طلبا بسيطا. فإذا لم تكن متيقظا، فإن سوء الفهم قد يكلفك تقديم امتياز أكبر مما تعتقد.
الإضافة عبارة عن امتياز بسيط يطلبه المفاوض، ويضيفه إلى امتياز أكبر منه نوقش بالفعل. فمثلا: «سوف أشتري منتجك، إذا قدمت لي ضمانا مجانيا لمدة عام». فإذا لم تكن قد فكرت من قبل في أن تقدم هذا الضمان، فلا تشعر بأي نوع من الضغط لأن تقدمه الآن. وبالمثل، عليك ألا تشعر كأنك «أُخِذت على حين غرة»، إذا قررت أن توافق على تقديم الامتياز، ولكن فقط تأكد من أنك مستريح لتقديم هذا الامتياز، قبل أن تمنحه للطرف الآخر.
القضم مصطلح يُستخدم لوصف السلوك الذي يقوم به أحد المفاوضين بأن يطلب «شيئا أخيرا»بعد أن تكونا قد وصلتما بالفعل لاتفاق يرضي الطرفين. إن هذا النوع من المفاوضين نادرا ما يرضى عن الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ودائما ما يطلب امتيازا آخر، وثانيًا، وثالثًا. وعادة ما يستخدم هذا المفاوض أعذارا مثل «نسيت أن أطلبه من قبل»، أو «خطر ببالي شيء فجأة»، ويطلب إجراء تعديل أو اثنين.
الطريقة الوحيدة لإيقاف هذين التكتيكين منذ بدايتهما أن تواجههما بشكل مباشر. فإذا لاحظت أن المفاوض يطلب دائما امتيازات إضافية، خاصة بعد كل شيء يتم الاتفاق عليه، فاسأله ببساطة عما إذا كان سعيدا بالاتفاق الذي تم التوصل إليه، وذلك بمجرد إتمام الاتفاق مباشرة. فإذا أجابك بنعم، فأخبره بأنك تشعر بأن ما تم التوصل إليه تسوية عادلة، وبالتالي لا توجد حاجة لإجراء أية تعديلات. عادة ما يتراجع الطرف الآخر عند هذه النقطة، لأنه سوف يشعر بأنه أطلق طلقته الأخيرة، وبأنه من الممكن ألا يحصل على الامتياز من الأصل. ولكن إذا لم يتراجع، فاسأله عما إذا كان بإمكانك أنت أيضا أن تجري بعض التعديلات أيضا.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

- التكتيك
- الدمج
- الغش
- التأخير
- الامتياز الوهمي
- المبالغة

• الإضافة
• القضم

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

• دع الطرف الآخر يعرف ما أنت مهتم به.
• ضع حداً.
• لا تبد أي رد فعل.
• خذ فترة راحة.
• اطلب المزيد من التفاصيل.
• اطلب المساعدة.

دراسة حالة ــ حيل وفخاخ وتكتيكات

لنقل إنك تناقش التوصل إلى اتفاق مع مورد جديد. وفي هذا السياق، اجتمعت مع اثنين من موظفي المبيعات في إحدى الشركات لبحث الاتفاق، وهما السيد صاحب الأسلوب الفظ والسيد ذكي. من الممكن أن يسير النقاش كما يلي:
السيد صاحب المشروع الصغير: شكرا على إتاحتك لي الوقت لمناقشتك. إننا مهتمون بالخدمات التي يتعين على شركتكم تقديمها، وآمل في التوصل إلى اتفاق معك.
السيد صاحب الأسلوب الفظ: لنبدأ النقاش. ليس لديَّ الكثير من الوقت، لأن لديَّ اجتماعين هذا المساء مع شركتين أخريين.
السيد صاحب المشروع الصغير: بالتأكيد. كما تعلم، نحن نبحث عن مورد يمكن أن يزودنا بخمسة آلاف وحدة شهريا، تزيد إلى ثمانية آلاف وحدة شهريا في أبريل، عندما يتم افتتاح متاجرنا الأربعة الأخرى ويبدأ العمل بها. بعبارات أخرى، إننا نتطلع إلى الحصول سنويا على...
السيد صاحب الأسلوب الفظ: 84 ألف وحدة سنويا. نعم، أعلم ذلك، فأنا أجيد الحساب. لنبدأ في النقاش انطلاقا من هذه النقطة.
السيد ذكي: حسنا، دعونا لا نفقد صبرنا، سيدي صاحب الأسلوب الفظ. إنني أعلم أن السيد صاحب المشروع الصغير قد استعد جيدا لهذا الاجتماع.
السيد صاحب الأسلوب الفظ: فقط لنبدأ، جيد. لديَّ الكثير من المشاغل. إن 84 ألف وحدة في المتناول، ولكن علينا أن نضع شرطا جديدا عندما تزيد من حجم طلبيتك، وأقل رقم من الممكن أن نوافق عليه هو 15 سنتا للوحدة.
السيد صاحب المشروع الصغير: ماذا؟ ولكن الرقم الذي حصلت عليه...
السيد صاحب الأسلوب الفظ: هذا هو الرقم الذي في استطاعتنا

تحمله. اقبله بالكامل أو ارفضه.
السيد ذكي: السيد صاحب الأسلوب الفظ، لماذا لا تذهب للحاق باجتماعاتك الأخرى؟ سوف أدير أنا الأمور هنا بدلا منك.
السيد صاحب الأسلوب الفظ: حسنا، ولكن تذكر ما قلت: 15 سنتا لكل وحدة. هذا هو الحد الأدنى (يغادر المكان).
السيد ذكي: السيد صاحب المشروع الصغير، أود أن أعتذر عن توجه السيد صاحب الأسلوب الفظ، لكنه واقع تحت الكثير من الضغوط الآن، وإنني متأكد من أنه لم يقصد ذلك.
السيد صاحب المشروع الصغير: يمكنني أن أقدر وقوعه تحت ضغط، ولكن لم يكن هناك داع على الإطلاق للتعامل بهذه الطريقة. بكل صراحة، إذا كانت هذه هي الطريقة التي سيتعامل بها معي، فلا أضمن أن أعقد الصفقات معكم.
السيد ذكي: حسنا، إنني متأكد من قدرتنا أنت وأنا على إنجاز شيء ما. والآن، ما سعر الوحدة الذي تراه مناسبا؟
السيد صاحب المشروع الصغير: ما كنت أفكر فيه هو...
السيد ذكي: آسف لمقاطعتك، ولكنني أريد أن أقول إنني أعتقد أن عرض السيد صاحب الأسلوب الفظ بـ 15 سنتا مرتفع قليلا. أدرك أنه يريد أن يبقي السعر عند هذا المستوى، ولكن بيني وبينك أعتقد أنه بالإمكان أن نخفض السقف قليلا، وذلك لأننا حريصون جدا على التعامل معكم.
السيد صاحب المشروع الصغير: ما الرقم الذي ترى أنه من الممكن الاتفاق عليه؟
السيد ذكي: حسنا، لا أستطيع أن أعدك بأي شيء حتى أتحدث مع السيد صاحب الأسلوب الفظ ــ ولقد رأيتَ أسلوبه ــ ولكنني أعتقد أنه بإمكاننا أن نصل إلى 11 سنتا. قد يتطلب الأمر بعض النقاش من جانبي، ولكنني أعتقد أنه يمكن أن أكسب موافقته على هذا السعر، إذا تحدثت معه في الوقت المناسب.
السيد صاحب المشروع الصغير: حسنا، يبدو هذا منطقيا، ولكن دعني أخبرك بمخاوفي. إن المدير المالي شديد التعنت عندما يتعلق الأمر بالأرقام، ولقد سبق أن قال إن السعر المثالي لنا هو 8 سنتات للوحدة.
السيد ذكي: هذا سعر شديد الانخفاض، ولا أعرف ما إذا كان بالإمكان تحمله.
السيد صاحب المشروع الصغير: أتفهم ذلك. حسنا، أفهم ذلك. شكرا جزيلا على وقتك.
السيد ذكي: انتظر قليلا. دعني أحسب بعض الأرقام هنا. إنني أعتقد ببعض الإبداع من جانبنا يمكننا أن نصل إلى سعر 9 سنتات للوحدة. هل هذا يناسبك؟

السيد صاحب المشروع الصغير: إنني أعتقد ذلك. إن المدير المالي قد يُحدث مشكلة معنا، ولكنني سأقول له إنك توسلت إلينا كثيرا لإقناعنا، لذلك أعتقد أنه سيوافق.
السيد ذكي: إنني أقدر ذلك. والآن، هل يمكننا أن نناقش مواعيد التسليم؟
السيد صاحب المشروع الصغير: بالتأكيد. إنه يتطلب 10 أيام تقريبا لكي تصل الوحدات إلى مخازننا، ويتم شحنها إلى منافذ البيع. لذلك، نحن في حاجة إلى أول شحنة من الطلبية في الأول من ديسمبر، بحيث يتم تخزينها في 11 ديسمبر.
السيد ذكي: هذا مناسب بشكل عام، ولكن لأن هذا سيأتي وسط عطلات نهاية العام، سوف تزيد تكاليف الشحن إلى ألفي دولار.
السيد صاحب المشروع الصغير: هذا أعلى بكثير من العروض المقدمة لنا من موردينا الآخرين. هل يمكننا أن نخفض ذلك قليلا؟
السيد ذكي: لا يمكننا أن نخفضه، ولكن بالتأكيد يمكنني أن أقدم شيئا إضافيا مثل أننا نستطيع أن نمد فترة الضمان على الشحنة الأولى لأسبوع إضافي.
السيد صاحب المشروع الصغير: هذا كرم منكم، ولكنني أفهم أن شركتكم دوما تمدد فترة الضمان على الشحنة الأولى؛ حيث إن هذا ما فعلتموه مع عملائكم الآخرين. لذلك، يبدو الأمر لي كأنكم لا تقدموا لنا أي عرض جديد فعلا.
السيد ذكي: ماذا ترى إذن؟
السيد صاحب المشروع الصغير: ماذا عن تمديد الضمان للشحنات الموردة في أول 3 أشهر؟
السيد ذكي: لنقل أول شهرين. بذلك، أعتقد أننا توصلنا إلى اتفاق.
السيد صاحب الأسلوب الفظ (يدخل مجددا): حسنا، لنعد إلى العمل. السيد صاحب المشروع الصغير، لقد تكلمت مع بعض موظفيَّ، وانتهينا إلى أن الوحدات التي تريدها يجب أن يتم ربطها بخيوط من عندنا.
السيد صاحب المشروع الصغير: ماذا تقصد؟
السيد صاحب الأسلوب الفظ: أعني أنه إذا أردت أن تأخذ طلبية الوحدات، فعليك أن تقبل طلبية خيوط ربطها معها.
السيد صاحب المشروع الصغير: هذه أول مرة أسمع فيها هذا الأمر.
السيد صاحب الأسلوب الفظ: انظر، لقد تعبت من الحديث عن هذه الصفقة. إذا أخذت طلبية الوحدات، فسوف تأخذ معها طلبية الخيوط، حسنا؟ إما أن توافق أو أن ترفض.
السيد صاحب المشروع الصغير (بعد برهة): السيد صاحب الأسلوب الفظ، السيد ذكي، أعتقد أن أفضل شيء يمكننا القيام به هو أن نأخذ فترة راحة. لنتوقف 10 دقائق، حتى أجري بعض المكالمات الهاتفية مع

موظفيَّ، وبعد ذلك يمكننا الاجتماع ثانيةً. وعلى ضوء هذه المعلومات الجديدة، سوف نرى على أية أسس يمكننا مواصلة إنجاز الصفقة.

أشياء يجب ملاحظتها:

1. **السيد صاحب الأسلوب الفظ والسيد ذكي يلعبان تكتيك الشرطي الطيب/الشرطي الشرير الكلاسيكي مع السيد صاحب المشروع الصغير. من الممكن جدا أن يكونا قد اتفقا على كل ذلك قبل حتى أن يدخل السيد صاحب المشروع الصغير للحجرة.**
2. **لقد تفادى السيد صاحب المشروع الصغير بمهارة الوقوع في هذا الفخ، إذا واجه هذا الأسلوب بتكتيكين، أولهما أنه اخترع شرطيه الشرير (المدير المالي الكريه)، وثانيهما أنه هدد بوقف التفاوض، مما أعاد السيد ذكي بسرعة مرة أخرى إلى مائدة التفاوض.**
3. **كل طرف قدم امتيازات، ولكن السيد ذكي حاول أن يقدم امتيازا وهميا - وهو امتياز كان سيقدمه في كل الأحوال - وهو تمديد فترة الضمان، إلا أن السيد صاحب المشروع الصغير نبهه إلى أنه يفهم ذلك، وأعاد الأمور إلى نصابها مرة أخرى.**
4. **يحاول السيد صاحب الأسلوب الفظ أن يخرج السيد صاحب المشروع الصغير عن هدوئه من خلال مقاطعة المفاوضات وإحداث تغيير مفاجئ: الإضافة الخاصة بطلبية خيوط ربط الوحدات؛ لكن السيد صاحب المشروع الصغير لم يصدر أي رد فعل انفعالي، وبدلا من ذلك طلب بعض الوقت لكي يهدأ الجميع. وبمجرد أن يعاودوا الاجتماع، سيكون في حالة أفضل للتفاوض مستندا إلى العقل لا إلى الحدس والانفعالات.**

الفصل 5



تعتمد قوة المساومة على عدد لا ينتهي من المكونات والعوامل، تعمل كلها معا لإحداث الأفضلية التي سوف تستخدمها خلال عملية التفاوض. ومن بين أكثر المفاهيم الخاطئة شيوعا عن قوة المساومة هو أن هناك طرفا تفاوضيا يتمتع بها بقدر أكبر من الطرف الآخر، فالحقيقة هي أن كلا الطرفين بهما نقاط قوة وضعف ينبغي أن يقر بها الطرفان، ويستخدماها بما يحقق لهما ميزة تؤدي إلى حلول تفيد كل أطراف العملية التفاوضية.

عندما تكون الطرف الأضعف

لِنَقُل إن الطرف الآخر يتمتع بسمعة مبهرة، وخبير معروف في المجال الذي تتفاوضان فيه، ويتحلى بمهارات تفاوض متميزة ويسانده فريق متميز من ذوي الكفاءة، بينما لا تتمتع أنت بأي من هذه المميزات. سيجعلك هذا الأمر الطرف الأضعف في المفاوضات. حقا لا يزال بإمكانك أن تؤدي بشكل جيد، ولكن سيتعين عليك أن تقوم بالكثير من البحوث، وتخصص الكثير من الوقت والعزيمة للعملية التفاوضية.

الطرف الأضعف: الطرف الأضعف هو شخص أو فريق به نقائص، وبالتالي من المتوقع أن يخسر منافسة أو صراعا، ولكن تذكر أنه بينما الفرص كلها تصب في صالح الطرف الآخر، فإن هذا لا يعني أن الطرف الأضعف لا يمكنه أن يحقق الفوز.

لا تترك نفسك فريسة للرهبة بسبب كل هذه المميزات التي يتحلى بها الطرف الآخر. استخدم هذا الكتاب لتقوية نفسك وتمكينها، حيث ستبدأ في الثقة بنفسك وقدراتك، وفي النظر إلى الطرف الآخر باعتباره أقل تهديدا لك من السابق. إن هدفك هو أن تدخل المفاوضات كما لو كان من غير الممكن أن تفشل. أعط نفسك زخم المفاوض الخبير من خلال شحذ مهاراتك العقلية والعمل باجتهاد على بناء ثقتك بنفسك.

وعندما تكون في مرحلة الإعداد من المفاوضات، عليك أن تدرك المجال الذي يمكنك أن تتمتع فيه بأفضلية على الطرف الآخر. ادرس القدرة التنافسية لنظيرك التفاوضي من خلال البحث عن وسائل من

شأنها أن تلحق به خسائر وتساعده في الوقت نفسه. فإذا كان أي من الامتيازات التي حصلت عليها من الممكن أن يؤثر إيجابًا على قدرته التنافسية، فإن هذا يمثل ميزة إضافية لك. صغ خطة بشأن كيف يمكنك أن تستغل هذا الامتياز باعتباره مصدر قوة لك، وما الأشياء التي يمكنك أن تتنازل عنها في مقابله، وما إذا كان نظيرك التفاوضي يمكنه أن يواصل التفاوض بدون هذا الامتياز أم يساوم عليه مقابل بديل من بدائله التفاوضية الأخرى. فإذا كنت الشخص الوحيد القادر على منح نظيرك التفاوضي ما يريد، فإنك بذلك تتمتع بعدد من المميزات أكثر مما تعتقد.

كيفية تحقيق المزيد من الأفضليات

من الممكن أن تُستخدم التوقيتات والمواعيد النهائية، التي ناقشناها في الفصل 2، لمصلحتك إذا كان الطرف الآخر يعمل تحت قيود شديدة وضعتها له شركته، أو في ظل وجود عقد لتوريد بضائع أو خدمات في موعد وتوقيت محددين. إذا كان لديك امتياز يؤثر إيجابًا على الموعد النهائي للطرف الآخر، فسيكون عرضك شديد الجاذبية.

وبالمثل، حاول أن تتوقع أكثر الملفات التي يهتم بها نظيرك التفاوضي. ومن بين نقاط الانطلاق المناسبة للتعرف على هذه الملفات أن تنطلق من الأمور الجوهرية في كل الصفقات:

- المال
- الربحية
- السمعة
- المكسب
- الخسارة

ابحث عن الامتيازات التي تندرج تحت هذه الفئات، واستخدمها لمقاربة أكثر أهداف الطرف الآخر إلحاحا بالنسبة له، وكذلك لمقاربة أدوات لتحقيقها. فإذا استشعرت أنه يستغل موقفك كطرف ضعيف كميزة، فذكره بأنك تعي جيدا الميزة التي تتمتع بها من خلال تركيز انتباهه على الكيفية التي يتلاءم بها عرضك مع النقاط المذكورة أعلاه.

أحيانا يتسم الطرف الآخر بالثقة الزائدة ويعتقد أنه ما دمت أنت الطرف الأضعف، فإنه ينبغي أن تتنازل عن الامتيازات التي تقدمها له. فإذا مررت بهذا الموقف، فأوضح جيدا أنك لن تنهي الصفقة باتفاق لا يرضيك، ولا تستسلم مهما كانت درجة سخافة التعامل مع نظيرك التفاوضي، وهي السخافة التي قد تتمثل في استخدام الحالة الراهنة كعذر للفظاظة أو توجيه الإهانات، أو التصلب، أو نفاد الصبر، فإذا استسلمت، فسوف تؤكد افتراضاته بشأن ضعفك، وسوف تنهار المفاوضات كلها عند هذه النقطة. وبدلا من ذلك، استجمع ذاتك، ودع

الجميع يعلم أنك لن تنصاع لهم. من هنا سوف يبدأ نظيرك التفاوضي في التعامل معك بجدية أكبر، وسوف ينظر إليك بقدر أعلى من الاحترام على المدى الطويل.

إتقان مجالك

إذا كان ضعف المعلومات بشأن بعض الموضوعات التي يتم التفاوض عليها يجعلك الطرف الأضعف، فخذ على عاتقك سد الفجوة. احضر منتدى أو ورشة عمل تعلمك مهارات التفاوض. أو خذ دروسا في أية كلية قريبة منك، والتق المتخصصين في المجال لكسب أكبر قدر ممكن من الخبرة العملية. تبن توجه المبادرة من خلال بناء شبكة علاقات داخل العمل، وغيرها من الأماكن الملائمة لعقد الاجتماعات، وافعل شيئا يمنحك القليل من الاعتراف مثل نشر مقالة في إحدى الصحف.

كل هذه الأمثلة وسائل فورية من أجل تعويض بعض نقاط القوة التي تفتقدها. وبالتأكيد، يستغرق الأمر سنوات لبناء سمعة، وهو الشيء الذي بالتأكيد لا يمكنك القيام به في الوقت الذي تلتقي فيه نظيرك التفاوضي. ولكن اعمل على دفع عجلة التقدم من الآن بأن تتواصل مع أقرانك في العمل من ذوي الخبرة؛ فالمعلومات والنصائح التي يمكنك أن تحصل عليها منهم اليوم قد يتضح أنها لا تقدر بثمن في عقد صفقات الغد.

التعويض: أن تعوض شيئا يعني أن تكمل نقصه. كلنا لدينا نقاط ضعف، ولكننا أيضا لدينا وسائل لموازنتها، فالقيام ببعض البحوث والالتحاق بالدورات التدريبية لشحذ مهاراتك، وإلقاء الضوء على المهارات التي تتمتع بها والتي تصلح لعالم التفاوض كلها وسائل لتعويض أية نقاط ضعف في مهارات التفاوض لديك.

لو لم تكن مستعدًّا بعد

بكل بساطة، لو لم تكن مستعدا للتفاوض، فلا تبدأ فيه. ربما كنت بحاجة إلى المزيد من الاستعداد، أو المزيد من المعلومات من الطرف الآخر. ولكن مهما يكن السبب، فلا تضع نفسك في موقف تندم عليه فيما بعد. أخبر نظيرك التفاوضي بأنك لست مستعدا، فإذا ظل على إصراره على بدء الاجتماع، فأعطه ميعادا محددا ستكون مستعدا فيه، بحيث يعرف أنك لا تؤجل الاجتماع عن عمد.

التعامل بصراحة

سوف يُنظر إلى الادعاء أن الظروف هي التي أدت إلى تأخيرك أو

اختلاق الأعذار لإطالة أمد المفاوضات باعتبارها أعذارا غير صادقة، بل إن الطرف الآخر قد يشك في أنك قد دخلت المفاوضات بنية سيئة. إذا كان لديك ظرف يمنعك من التقدم كما هو مخطط، فتذكر القاعدة الذهبية: تعامل مع الآخرين كما تحب أن يتعاملوا معك. قل الحقيقة، واعتذر عن الإزعاج، واسأل عن الموعد الجديد المناسب للاجتماع، وابذل أقصى ما في وسعك لتقدير الوقت الذي ستحتاج إليه ـــ أسبوع أو شهر أو أكثر. سوف يقدر الطرف الآخر هذا الاحترام، والأرجح أن يتحلى معك بالمرونة خلال التفاوض.

النية السيئة: عندما يدخل أحد الأشخاص في عملية تفاوض، لا يكون في خططه إكمال المفاوضات أو يعلن عن امتيازات لا نية له في منحها، فإن هذا المفاوض يدخل العملية التفاوضية بسوء نية، أو يخدع الطرف الآخر بأن يجعله يعتقد أنه جاد في التفاوض. أما النية الطيبة فهي العكس تمامًا، والمبدأ المثالي هو: الافتراض ضمنا أن كل طرف سيكون نزيها مخلصا في مساعيه لتحقيق المقصد من التفاوض.

طَلب ما تريد

إذا احتجت إلى معلومات إضافية من الطرف الآخر، فاطلب منه أن يخبرك بها. اشرح كيف أن هذه التفاصيل ـــ وليكن مثلا نسبة سعر ثابتة ـــ سوف تساعدك على تسوية الأمور التي تعترض طريق البدء في العملية التفاوضية، ولا ينبغي أن يكون لدى الطرف الآخر مشكلة في أن يستجيب لطلبك، فإذا لم يستجب، فاسأل عن السبب. ومن الممكن أن تكون الإجابة التي تتلقاها عنصرا مهما يتعين عليك التفكير فيه قبل أن تقدم عرضك.

إذا وجدت نفسك في موقف صعب (حالة وفاة في الأسرة، أو المرض)، فأعط لنفسك مساحة كافية من الوقت للتعافي قبل أن تبدأ في إبرام الصفقات. يجب أن تكون في حالة من الصفاء الذهني والتركيز والقدرة على الاستجابة، ولكن من الصعب عليك الوصول إلى هذه الحالة، إذا لم تستطع التوقف عن البكاء، أو كنت في حالة مستمرة من السعال والعطس. إن حالتك قد تشتت الطرف الآخر أيضا، أو من الممكن أن تغريه بأن يستغلك.

فائز وخاسر

تحدث نتيجة فائز/خاسر عندما تحكم تكتيكات التفاوض الإقصائي غالبية العملية التفاوضية، حيث يعتقد أحد طرفي التفاوض أنه حصل على مكاسب من الاتفاق أكثر من الطرف الآخر. يحدث هذا بسبب تشبث طرفي التفاوض بموقفيهما، ولا يرغب أيهما في التخلي عن

موقفه، فيتعاملان بشكل لا عقلاني انطلاقا من الكبرياء والغطرسة بحيث يضع كل طرف تركيزه على تحقيق أهدافه النهائية فقط لإرضاء الذات بدلا من التركيز على التوصل إلى حل إيجابي بالنسبة لكلا الطرفين.
الذات: ذات الإنسان هي إحساسه بنفسه بما في ذلك تقييمه لنفسه، وتصوره عن نفسه. إن هذا التعريف يبدو عاديا وبريئا، ولكن عندما تتضخم الذوات، ويتوقف طرفا التفاوض عن السعي للوصول إلى حل الكل فائز فيه، من الممكن أن تخرج المفاوضات عن الطريق تاركةً أحد الطرفين أو كلاًّ منهما يشعر بالإحباط أو عدم الرضا.
إن هذا السلوك كارثي في الصفقات المهنية، لأنه لا يؤدي إلى أي شيء على الإطلاق، حتى بالنسبة للشخص الذي يعتقد أنه فاز. فعندما ينظر طرفا التفاوض إلى المفاوضات بعد خروجهما منها، سوف يدركان أن أيا منهما لم يخرج منها شاعرا بالرضا. ولأن كلاًّ منهما كان يركز على حماية موقفه والتشبث به، لم يستطع أي منهما أن يبني الثقة مع الآخر أو يعبر عن أهدافه ومقاصده. عندما يصبح الفوز أهم من الوصول إلى أفضل الحلول، يتضرر الطرفان. إن الإحباط سيلعب ـــ أكثر من أي شيء آخر ـــ دور العامل المساعد في صياغة امتيازات وتقديمها، وهو المناخ الذي يصبح فيه الشعار الرئيسي للمنافسة «كلما كسبت أكثر، قل ما يتعين عليّ تقديمه».

عندما لا يفوز أحد

يُعرف هذا الموقف أيضا بأنه موقف الكل خاسر، وفيه تتوقف المفاوضات حيث تصل إلى طريق مسدود، بعدما استنفد طرفا التفاوض كل ما لديهما من امتيازات. يبدو التقدم بعيد المنال، وتخيم خيبة الأمل على قاعة التفاوض، لأنه يبدو أنه مهما كان عدد المرات التي نوقشت فيها نقاط التفاوض، فإنه لا توجد حلول مقبولة في الأفق. إن كلا الطرفين يخسر، لأن أيا منهما لم يحقق الهدف الرئيسي الذي خطط لتحقيقه. وبالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن تتضمن الاستجابات الانفعالية إزاء جمود المفاوضات الغضب واللوم، وما يلي ذلك هو انهيار جسور التواصل بين الطرفين.
الجمود: الجمود هو أية حالة أو موقف لا يمكن فيه أخذ أي إجراء أو إحداث أي تقدم. ومن المعتاد حدوث حالات الجمود في المفاوضات، وغالبا ما تشير إلى أنه يجب أن يقدم أي من الطرفين امتيازا، أو أن طرفي التفاوض ينبغي أن يأخذا فترة راحة ويعيدا تقييم إستراتيجيتيهما.
الشيء الوحيد الإيجابي في نقاط التوقف هي أنها غالبا ليست دائمة. وهناك وسائل للالتفاف حول نقاط التوقف، كأن تحافظ على هدوئك

وتترك ذهنك ينفتح على مجموعة من الاحتمالات المختلفة، فمن بين الأسباب الرئيسية لنقاط التوقف أن أفضل الحلول لم يتم اكتشافه بعد. إذا لم يكن الطرف الآخر يتفاوض بنزاهة ويرفض أن يتحلى بقدر من المرونة أكبر مما هو عليه، فهناك احتمال كبير أن يكون هذا الطرف يخفي شيئا من الممكن أن يعيد الحياة إلى المناقشة، وينهي حالة التوقف. ربما يكون الطرف الآخر مدركا أن لديه هذا الشيء وربما لا، لذلك يرجع الأمر إليك في أن تحاول أن تستخلصه منه. اطلب من كل من في قاعة التفاوض الدخول في جلسة عصف ذهني واستخدام مهارات التفكير الإبداعي لديهم.
ومن بين الوسائل الأخرى محاولة الخروج من حالة التوقف هذه أن يأخذ الطرفان فترة راحة يتناولان فيها طعاما أو شرابا أو يخرجان في تمشية قصيرة. وعندما يعود الجميع إلى قاعة المفاوضات، انظرا ما الأمور الصغيرة التي يمكنكما تسويتها قبل أن تعودا مرة أخرى إلى حالة الجمود والتوقف. سوف يلعب ذلك دور تمرين الإحماء، عندما تظهر القضايا الكبيرة على الساحة من جديد.

إدراك توقيت الانسحاب

أحيانا تصل الأمور إلى نقطة تدرك فيها أنك تريد الانسحاب من المفاوضات، مهما كان مقدار الوقت الذي أنفقته في تلك المفاوضات. وقد يكون السبب واضحا بالفعل ــ لست راضيا عن العرض النهائي، أو اكتشفت معلومات عن الطرف الآخر جعلتك لا تستريح للدخول معه في اتفاق، أو ظهر أن أحد (أو كثيرا من) بدائلك قد قدم لك عرضا أفضل، أو رأيت أنك في حاجة إلى فترة أطول من الوقت للقيام بمزيد من البحوث ولإيجاد بديل أفضل (إذا لم يكن لديك بديل بالفعل).
هناك أسباب أخرى بعضها نفسي أو حدسي. فمثلا، إذا كان نظيرك التفاوضي مشاكسا ولحوحا ووقحا وظهر بكل وضوح أنه من الصعب التعامل معه منذ البداية، سوف يتعين عليك أن تحدد ما إذا كان لديك من الصبر وقوة التحمل ما يجعلك قادرا على تحمل هذا النوع من الأشخاص طيلة فترة التعاقد، لأنه من المحتمل ألا يتحسن أسلوبه في التعامل على المدى الطويل. وإذا ظهرت مشكلات في المستقبل، فقد يبرهن على أنه متصلب الرأس كما كان طيلة فترة التفاوض (ما لم يكن أشد تصلبا).
وربما لا يكون ثمن إنجاز مثل هذه المفاوضات خبرة مؤلمة دوما، بل من الممكن أن يكون عبئا ماليا، فإذا لم تكن حريصا، يمكن أن تنتهي بك الحال إلى دفع مبلغ فادح كأتعاب لمحامين وغيرهم، فإذا كانت قيمة فاتورة هؤلاء أكبر من قيمة الصفقة، ففكر في الانسحاب

بأسلوب مهذب.
يلعب الحدس ـــ الذي يقلل الكثيرون من قيمته بسبب طبيعته الذاتية ـــ دورا بارزا في المفاوضات. لا يثق الناس بالحدس، لأنهم غير قادرين على البرهنة عليه بدليل ملموس، ولا يرتاحون إلى الاعتماد عليه. وحتى إذا لم تكن معتادا إصدار ردود أفعال استجابةً للحدس، فانتبه إلى أية إشارات أو»مشاعر سلبية»تمر بها خلال الاجتماع التفاوضي، وفكر في الأسباب بشكل أعمق قليلا. إذا كان الطرف الآخر يجعلك لا تشعر بالراحة لأسباب لا تزال غير مدرك لها، فتكلم مع الناس الذين تتعامل معهم لترى ما الذي يمكن أن تدركه. قد تندهش لاكتشاف مدى سوء الأسلوب الذي يعامل به موظفيه، أو مقدار قسوته مع أقرانه.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

• الطرف الأضعف
• التعويض
• النية السيئة
• فائز/ خاسر
• الكل خاسر
• الذات
• الجمود

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

• هدفك هو أن تدخل المفاوضات كما لو كان من غير الممكن أن تفشل.
• حاول أن تتوقع أكثر الملفات التي يهتم بها نظيرك التفاوضي.
• لو لم تكن مستعدا للتفاوض، فلا تبدأ فيه.
• يجب أن تكون في حالة من الصفاء الذهني والتركيز والقدرة على الاستجابة.
• عندما يصبح الفوز أهم من الوصول إلى أفضل الحلول، يتضرر الطرفان.
• من بين الأسباب الرئيسية لنقاط التوقف أن أفضل الحلول لم يتم اكتشافه بعد.

دراسة حالة ـــ كن مستعدا

لنفكر في مخاطر الدخول في مفاوضات دون الاستعداد الكافي ولا الرؤية الواضحة لما نريد الحصول عليه وكيفية تحقيق ذلك. لنلتق مع

السيدة صاحبة التغذية السليمة وهي صاحبة سلسلة مطاعم صغيرة. حاليا يتواصل مع السيدة صاحبة التغذية السليمة مالكو سلسلة مطاعم أكبر من سلسلتها بشأن اندماج السلسلتين. عندما يرتفع الستار، سنجد السيدة صاحبة التغذية السليمة ــ التي كانت شديدة الانشغال لدرجة منعتها من الاستعداد لهذه المفاوضات ــ في اجتماع مع الآنسة التنفيذية، التي تمثل الشركة المالكة لسلسلة المطاعم الكبيرة.
الآنسة التنفيذية: صباح الخير سيدة التغذية السليمة. من اللطيف لقاؤك. حسنا، لنبدأ في العمل فورا، جيد؟
السيدة صاحبة التغذية السليمة: أوه، بالتأكيد.
الآنسة التنفيذية: الآن، نحن ناقشنا بالفعل في اجتماعاتنا السابقة المميزات التي ستعود على كل منا من اندماج المؤسستين، وأقترح أن نمضي في هذا الاجتماع مسافة أبعد ونتكلم عن بعض النقاط المحددة. يمكننا أن نناقش العمالة والموردين والتوقيتات.
السيد صاحبة التغذية السليمة: بالتأكيد، أعتقد ذلك. هل تعتقدين أننا ينبغي أيضًا أن نناقش الإشهار، والكيفية التي سوف نعلن بها عن ذلك؟
الآنسة التنفيذية: كلا، يمكننا أن نؤجل ذلك إلى اجتماعنا القادم. إذن، العمالة. كم عدد العاملين لديك؟
السيدة صاحبة التغذية السليمة: لكي أكون صادقة معك، فإنني لا أعرف تحديدا، لدينا 5 مطاعم، وأعتقد أن عدد العاملين في كل مطعم إممم...
الآنسة التنفيذية: وفقا لبحوثي، فإن عدد العاملين لديك هو 132 موظفا، أليس كذلك؟
السيدة صاحبة التغذية السليمة: نعم، أعتقد ذلك، ولكن عليّ أن أتأكد من صحة هذا الرقم، إلا أنه يبدو مثل الرقم الصحيح.
الآنسة التنفيذية: والآن، سوف أشير إلى أن كلا من مطاعمك به فريق عمل، وهي كالتالي على الترتيب: 22 و19 و26 و18 و29.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: نعم، على الأرجح.
الآنسة التنفيذية: مجموع هذه الأرقام يساوي 114 فردًا يعملون فعليا في المطاعم، وهو ما يعني أن لديك طاقما إداريا عدده 18 موظفا.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: إممم، نعم.
الآنسة التنفيذية: هذا فريق إداري كبير للغاية مقارنة بالحجم الصغير نسبيا للمؤسسة. وعندما تندمج المؤسستان، سوف نجد أن لدينا بعض المناصب المكررة. لذلك، أعتقد أننا بحاجة إلى معرفة أي من موظفيك سوف يتم تسريحه فورا بمجرد الإعلان عن الاندماج.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: انتظري هنا لحظة. لماذا يجب أن يكون كل الموظفين الذين سيرحلون من فريقي؟ دعينا نبحث إمكانية أن

يكون بعض من أفراد فريقي أكثر خبرة من موظفيكم.
الآنسة التنفيذية: حسنا، إنني يجب أن أتذكر أننا قدمنا التزاما قويا لموظفينا بأن الاندماج سوف يفيدهم، ولست أدري كيف يمكننا أن نرجع في كلامنا ونقول لهم إن الفائدة تتمثل في فقدانهم وظائفهم.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: حسنا، لقد التزمت أنا أيضا أمام موظفيّ. لا أريد أن أرى موظفين يخسرون وظائفهم التي اجتهدوا فيها.
الآنسة التنفيذية: انظري، لا أريد أن نصل إلى نقطة تتوقف عندها المفاوضات بسبب هذا الموضوع.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: ولا أنا. ماذا عن هذه الفكرة؟ يمكننا أن نبحث أي المواقع الوظيفية سوف تتكرر ثم نتخذ قرارنا استنادا إلى الخبرة والمهارات المتوافرة لدى الموظفين المعنيين، ثم نحاول أن نجد للموظفين الذين سوف يتم استبعادهم مكانا ملائما في المؤسسة، قبل أن نقوم بتسريحهم. سوف نعطيهم الأولوية في التعيين على أي موظف جديد، فإذا لم تكن هناك أية فرصة للاحتفاظ بهم، نقوم بتسريحهم.
الآنسة التنفيذية: نعم، أعتقد أن ذلك ممكن التطبيق. إنني أقترح أن القرارات في هذا الشأن تكون من لجنة مشتركة بين المؤسستين. إن رئيس الموارد البشرية في شركتي يمكن أن يتواصل مع المسئولين لديك بمجرد أن نصبح جاهزين للدمج بالفعل.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: لا بأس بما تقولين.
الآنسة التنفيذية: إن الصورة المثالية التي نريد أن نراها للمؤسسة الناشئة عن الدمج هي فريق عمل لا يتجاوز الثلاثين موظفا. إننا نشعر بأن هذا يمكن أن يخدم احتياجات شركتنا الجديدة كأفضل ما يكون، كما أنه سوف يساعدنا على تقليل التكاليف بشكل فعال، بحيث تكون لدينا مساحة للتوسع في المستقبل، إذا ما أتيح ذلك في المستقبل. هل هذا مقبول
السيدة صاحبة التغذية السليمة: أعتقد ذلك.
الآنسة التنفيذية: والآن، فيما يتعلق بالموردين. إن موردك الأساسي حاليا هو شركة جيجافود، أليس كذلك؟
السيدة صاحبة التغذية السليمة: بلى، لقد عملنا معهم عدة سنوات.
الآنسة التنفيذية: إن موردنا هو شركة سوبركالوريك، ولدينا عقد حصري معهم يمتد إلى يونيو بعد عامين من الآن. لذلك...
السيدة صاحبة التغذية السليمة: عذرا، أعتقد أننا بحاجة للنظر إلى الأمر من زاوية مختلفة. إنك تعرضين أن نوقف التعامل مع جيجافود لمصلحة سوبركالوريك، أليس كذلك؟
الآنسة التنفيذية: بلى.

السيدة التنفيذية: لكن هذا يكسر علاقة طويلة نشأت بين شركتي وبين المورد، وأعتقد أنك تتفقين معي في أن إنهاء مثل هذه العلاقة بشكل مفاجئ قد يسبب الكثير من المشاعر المؤلمة، وهو الأمر الذي ليس في مصلحة أحد، أليس كذلك؟
الآنسة التنفيذية: إنني أتفهم وجهة نظرك، ولكن...
السيدة صاحبة التغذية السليمة: آسفة، دعيني أكمل هذه الجزئية. بدلا من جعل هذا العرض يسير بصيغة إما/أو، أعتقد أنه سيكون من الأفضل لو استطعنا أن نجد وسيلة لتسوية هذه النقطة بحيث يستفيد كل منا من الاتفاق الجديد. لا أريد أن أوقف التعامل مع جيجافود، رغم أنني أفهم حاجتكم للحفاظ على تعاقدكم مع سوبركالوريك. ولكن وفق شروط ذلك التعاقد، يجب أن تكون هناك بعض المواد التي تتيح مراجعة العقد، إذا تغيرت بنية مؤسستكم. أليس الأمر كذلك؟
الآنسة التنفيذية: بلى، أنا متأكدة من أنه كذلك، ولكن عليّ أن أراجع بنود العقد بدقة لكي أتأكد.
السيدة صاحبة التغذية السليمة: حسنا، دعيني أقترح عليك هذا: بالنسبة للعامين التاليين، وهما مدة عقدكم مع شركة سوبركالوريك، سوف يستمرون في التوريد لمطاعمكم، ولكننا سوف نتخلى عن بعض المواد التي يوردونها لكم، ونمنح حق توريدها لشركة جيجافود. وهكذا، ستستمر الشركتان بشكل أساسي في توريد لوازم السلسلة الجديدة. وفي نهاية العامين، يمكننا أن نراجع التجربة ونناقش ما إذا كان بالإمكان التفاوض على عقد حصري مع هذا المورد أم ذاك. بهذه الطريقة يربح كلانا، وكذلك يربح الموردان، لأننا سنستمر في الحفاظ على عملهما معنا.
الآنسة التنفيذية: يجب أن أرجع في ذلك إلى مجلس إدارة شركتي، ولكنني أعتقد أن هذا حل يمكن تطبيقه فعلا، سيدة التغذية السليمة.
مسكينة السيدة صاحبة التغذية السليمة. في الجزء الأول من النقاش، كانت للآنسة التنفيذية اليد العليا عليها. هناك عدة نقاط يمكن ملاحظتها في هذا الحوار:

1. في أول جزء من عملية التبادل بين الطرفين، نرى نتيجة الاستعداد السيئ ممثلة في أن السيدة صاحبة التغذية السليمة لم تكن تعرف حقائق وأرقامًا من اليسير للغاية أن تعرفها، وذلك على العكس من الآنسة التنفيذية. النتيجة هي أن الآنسة التنفيذية أصبحت أكثر قوة، ونالت ما أرادت.
2. سيطرت الآنسة التنفيذية على الاجتماع منذ البداية، لإعدادها أجندة الاجتماع بفاعلية، وهو ما أعطاها اليد العليا في المفاوضات.
. بشكل عام، تميل إجابات السيدة صاحبة التغذية السليمة إلى أن تصدر

في شكل أسئلة أو إجابات مترددة، ولكن ذلك لم يستمر في النصف الثاني من الحوار، والذي أكدت فيه نفسها. وعندما فعلت ذلك، بدأت المفاوضات تميل في اتجاهها، واستطاعت كسب بعض النقاط.

4. وجدت السيدة صاحبة التغذية السليمة وسيلة للابتعاد عن نقطة التوقف، من خلال تقديم حل كسب فيه كل من الطرفين شيئا.

الفصل 6



عندما تكون في قلب العملية التفاوضية، من السهل أن تسقط في فخ الانهماك في تبادل الامتيازات، وتقديم العروض والعروض المضادة. إنك تحاول أن تفك شفرة لغة الجسد الخاصة بالطرف الآخر، وحالته المزاجية، ومدى جديته، مع توقع خطواته التالية. وكذلك عليك أن تقوم باستمرار بجرد ما لديك من أفضليات مع إعادة تقييم موقفك الحالي فيما يتعلق بعمليات التبادل التفاوضية، إلى جانب إعادة التأكد من أن أهدافك تتحقق خلال التفاوض. ولا عجب أن تنسى ــ وسط كل ذلك ــ أن هناك نهاية تلوح في الأفق! إنه طريق طويل وشاق على المسافر فيه، ولكن الوجهة التي يقود إليها تستحق أية صدمة تتلقاها سيارتك في أثناء سيرك فيه.

معرفة ما تتوقع

يمكنك أن تتوقع حدوث الكثير خلال المراحل النهائية من عملية التفاوض. وبالتالي، سوف تكون في حاجة إلى الاعتماد على حسك المهني لإدراك المؤشرات المهمة، التي تطفو على السطح، عندما تقترب المفاوضات من نهايتها. فإذا كنت تدرس الخطوات الواردة في هذا الكتاب، فبالتأكيد ستكون الآن تطبق المهارات الجديدة التي اكتسبتها في كل خطوة من خطوات العملية التفاوضية، وكذلك ينبغي أن تكون قادرا على إدراك التكتيكات التي تعلمتها عندما يبدأ نظيرك التفاوضي في تطبيقها. ورغم أن المعرفة التي اكتسبتها يمكن أن تطبق إلى حد بعيد في هذه المرحلة التفاوضية، فلا يزال هناك بعض التقنيات والنقاط الإضافية، التي يجدر بك معرفتها.

إبقاء مرحلة الختام منفصلة عن بقية المراحل

إن مرحلة الختام تمثل خطوة واحدة من العملية التفاوضية، ولهذا، عليك أن تعاملها كخطوة منفصلة عن بقية العملية التفاوضية، فهي تأتي ومعها عقباتها الخاصة، التي سوف يتعين عليك أن تتجاوزها، وسوف تفرض عليك كذلك استخدام قدر كبير من التفكير الإبداعي.

انظر إلى هذه المرحلة باعتبارها خطوة تراجع فيها كل ما ناقشتماه أنت ونظيرك التفاوضي. قد يكون مر وقت طويل على بعض الاتفاقات التي أجريتماها (ساعات أو أيام أو شهور)، وبالتالي باتت في حاجة إلى المراجعة والتدقيق في محتواها.
عندما تصبح مستعدًّا لختام المفاوضات، اسأل نظيرك التفاوضي عما إذا كان يوافقك في ذلك. فإذا كان الأمر كذلك، أوضح له بدقة أن كل ما سوف تناقشانه من الآن فصاعدا هو في إطار المرحلة الختامية للمفاوضات. ويدير بعض المفاوضين هذه المرحلة بعقلية ومقاربة مختلفتين تماما عن تلك التي كانت سائدة طوال عملية التفاوض، ولذلك جاملهم بمنحهم فترة استعداد بدلا من أن تفاجئهم ببدء مرحلة الختام.

العمل على تجاوز الاعتراضات

لأن مرحلة الختام تتطلب تبني الطرفين توجه التقدم للأمام، فإن بعض المشكلات قد تبرز، إذا ما أثار أحد الطرفين اعتراضًا على بند أو بندين من بنود الاتفاقية. في هذه الحالة، فسيتعين عليك أن تستخدم أفضل مهاراتك التفاوضية لتجاوز الاعتراضات وتفادي الطرق المسدودة. ورغم أن ذلك قد يبدو محبطًا، حاول ألا تفقد هدوء أعصابك بأن تبدي سلوكًا هجوميًّا أو مفرطًا في السخاء؛ وذلك لأنك اقتربت من النهاية، وبالتالي فإن آخر شيء تريده هو أن تدمر العلاقة وتعرقل اتخاذ القرارات الحاسمة. اعترف بأن الخلافات قائمة وقوية، حتى إن كنت لا تعتقد ذلك، لأنه من المرجح أن يؤدي اعترافك هذا إلى أن يعاملك نظيرك التفاوضي بالأسلوب المجامِل نفسه. اعمل مع الطرف الآخر لا ضده، من أجل تحديد أماكن وجود المشكلات.
فإذا استشعرت أن هناك مشكلة أعمق من قدرة الطرف الآخر على الاعتراف بوجودها، فحاول أن تنتزعها منه بلطف بأن تلقي سؤالا مثل: «يبدو كأنك تشعر بأن هناك شيئا ليس على ما يرام في هذه النقطة - هل هناك مشكلة أخرى تقلقك؟». تبن توجها متعاطفا، واعرض مساعدة الطرف الآخر، إذا احتاج إلى ذلك.
تأكد بين كل فترة وأخرى أنه تم التعامل مع كل مشكلة بالشكل الصحيح، وإلا فسوف تظهر بكل تأكيد فيما بعد، وبشكل أصعب على الحل، لأنك قد تكون وقتها منغمسا في ترتيبات ختام المفاوضات.

توقيت ختام المفاوضات وكيفيته

رغم أنه ينبغي عليك أن تتطلع دوما لأية فرصة لختام المفاوضات، فإن هناك إشارات واضحة وأخرى غير واضحة تجعلك تدرك أن الوقت

مناسب لاتخاذ هذه الخطوة الحيوية. إذا شعر كل الأطراف بأن أغراضهم قد تحققت وأن أهدافهم الرئيسية قد أنْجزت، فهذا يعني أنكم مستعدون للانطلاق نحو الختام.
وبالمثل، إذا كان هناك حل متاح لإحدى المشكلات الرئيسية ــ التي كافحتما لحلها طويلا ــ يرضي طرفي المفاوضات، فأطلقوا نفير الاستعداد للانطلاق نحو المرحلة الختامية، فقد صرتما مستعدين لها.
ومن بين الأسباب الشائعة الأخرى للانطلاق نحو الختام هو الوقوع تحت ضغط أحد المواعيد النهائية. ففي بادئ الأمر، إذا شعرت أنت والطرف التفاوضي الآخر بأنكما توصلتما إلى تسويات عدد كاف من القضايا، فإن هذا يعني أنكما صرتما مستعدين لتحديد التفاصيل وإنجاز الاتفاق.
في هذه المرحلة، سوف تكون على الأرجح متلهفًا لوضع الاتفاق في صيغة رسمية، ولكن تمهل؛ فهناك شيء يجب أن تقوم به قبل مرحلة ختام الاتفاق، وهو أن تتيح الوقت لنفسك ولنظيرك التفاوضي لمناقشة كل الملاحظات التي وضعتماها في أثناء العملية التفاوضية، فاكتب على ورقة منفصلة كل الاتفاقات التي توصلتما إليها، وكذلك كل التفاصيل والبنود التي ناقشتماها، وأيضا اكتب كل الامتيازات التي حصلت عليها أنت والطرف الآخر، بحيث تتم كتابة جميع الامتيازات التي تم تقديمها في المفاوضات، وأية قرارات طارئة تم اتخاذها فيما يتعلق بهذه الامتيازات. اكتب كل شيء بوضوح ودقة، كما فهمته، فإذا سار كل شيء على ما يرام، فسوف تكون هذه الامتيازات هي بنود الاتفاقية بينكما.
الطوارئ: حالة الطوارئ هي موقف يعتمد على إنجاز وعد. وخلال عملية التفاوض، هناك الكثير من الامتيازات التي قد تكون عبارة عن إجراء طوارئ، أو تعتمد بعضها على بعض. تأكد من أن لديك حصرا كاملاً لكل الامتيازات قبل أن تبدأ في إبرام الاتفاق فعلاً.
بعد ذلك، قارن ملاحظاتك بملاحظات نظيرك التفاوضي، وإذا لم يكن قد دون ملاحظات، فاقرأ له ما كتبت في قائمتك بصوت مرتفع، فالهدف من هذا التمرين هو أن تضمن أنك ونظيرك قد فهمتما الاتفاقية بالطريقة نفسها. فإذا اعتقدت أنه سوف يدفع تكاليف الشحن مقابل خصم 20% من قيمة تكلفة منتجاتك، بينما كان يعتقد أنه سوف يدفع 20% من تكاليف الشحن، فسوف يتعين عليكما أن تصلا إلى حل بشأن هذه النقطة.
عندما لا تسير الأمور بالسلاسة التي كنت تأملها، واستمر الطرف الآخر رافضا كل شروط الاتفاق وبنوده بشكلها الحالي، فاعرض تنازلا. ليس من الضروري أن يكون كبيرا، ولكنه تنازل يستحق شيئا في المقابل. سوف توضح هذه اللفتة للطرف الآخر أنك تبذل بالفعل

أقصى ما لديك لإبرام اتفاق يستفيد منه كل منكما. لقد أنفق كل منكما الكثير من الوقت والطاقة من أجل الوصول إلى أفضل اتفاق يمكنكما التوصل إليه، وبالتالي ينتفي أي مبرر لأن يشعر أي منكما بأنه قد خُدع. فإذا كان تقديمك شيئا هامشيا لنظيرك التفاوضي، ولكنه يمثل شيئا رئيسيا له وللمفاوضات ككل، فلا تتردد في تقديمه. أليس من الأفضل أن تغادرا مائدة المفاوضات معا لتحتفلا بالإنجاز المتبادل الذي حققتماه بدلاً من الاحتفال بالانتصار على انفراد؟ وهنا تكمن روعة التفاوض الذي يكون الكل فائزًا فيه.

القدم الباردة

لا يعبر مصطلح القدم الباردة فقط عن حالة الخوف والإحجام التي يصاب بها الخطيب أو الخطيبة قبل ليلة الزفاف ـــ على ما في ذلك من غرابة ـــ تجعل بعض الناس لا يرغبون في الوصول إلى نهاية المفاوضات؛ فقد يعانون القلق قبل مرحلة الختام أكبر مما كانوا يعانونه في أثناء مرحلة المساومة وفي خضم عملية التفاوض نفسها. إنها خطوة كبيرة، ناهيك عن كونها التزاما كبيرا.
القدم الباردة: يشير هذا المصطلح إلى ضعف أو فقدان الشجاعة أو الثقة في اللحظات الحساسة. إن أول استخدام موثق لهذا التعبير جاء في مسرحية «بين جونسون»، Volpone، والتي عرضت عام 1606. وبحلول مطلع القرن العشرين، صار للتعبير معنى جديد، وهو «أن تكون مفلسا»، مثل المقامرين الذين يغادرون طاولة اللعب بسبب خسارتهم كل أموالهم السائلة.
هل تذكر شعورك عندما اشتريت أول سيارة؟ أول حاسب آلي؟ أول منزل؟ فبعد شهور من البحث والمقارنة وإعادة ضبط ميزانيتك لتصل إلى أفضل العروض، تصل إلى ذلك الجزء من الصفقة الذي تصبح فيه على وشك تحقيق حلم عمرك. سوف تغرق في الانفعال والتوتر والتأمل والسعادة وكذلك عدم الثقة؛ كلها مجتمعة. إذن، كيف ستتجاوز مرحلة الختام، إذا وصلت إليها بهذه العقلية؟ توقف لحظة لتفكر في مشاعرك والسبب وراءها. بمجرد أن تضع يدك على سبب معاناتك، سوف تتحسن نظرتك إلى مسألة إبرام الاتفاق.

التغلب على الخوف

قد يبدو التفاوض مهيبا في البداية، ولكن بمجرد أن تنطلق فيه، سوف تشعر بمزيد من الارتياح والثقة. وسوف تمر خلال عملية التفاوض بالكثير من المشاعر والانفعالات، وسوف تتعلم كيفية التغلب عليها والتعامل معها في أثناء حلك المشكلات قيد النقاش. ولكن عندما

تقترب مرحلة الختام، سوف تبدو هذه المشاعر كأنها تعود إلى الواجهة. إن الختام هو الخطوة الأخيرة، فلست ترغب في العودة غدا إلى مائدة المفاوضات لتعيد مناقشة كل التفاصيل؛ وهو الأمر الكفيل في حد ذاته بإثارة ذعر الإنسان منه! ولكن إذا كنت مستعدا لهذا الموقف طيلة الوقت، وغطيت كل النقاط الرئيسية مع نظيرك التفاوضي، وبدأت تنظر بعين الرضا للنجاح الذي حققه نظيرك، فسوف تكون قد أديت ما عليك، وتستحق أن تمنح نفسك (ونظيرك التفاوضي) الفرصة لختام الاتفاق، وصياغته كتابيا، وبشكل رسمي.
أما إذا لم تهدأ مخاوفك، فاسأل نفسك عما يثير توترك وعصبيتك:

• هل ما زلت تشعر بعدم الارتياح بشأن قضية معينة؟
• هل لا تزال هناك أسئلة لم تحصل لها على إجابة؟
• هل تشك في أن الطرف الآخر سيحقق استفادة أفضل من الاتفاق بعد إنجازه؟

من الطبيعي أن تشعر بالقلق، ولكن إذا كانت لم تؤد هذه الأسئلة إلى الكشف عن أية مخاوف أو مشكلات حقيقية، فخذ نفسا عميقا، وافعل ما يتعين فعله من أجل إنهاء المفاوضات وإبرام الاتفاق.

التحكم في الشكوك

وبينما قد يكون من السهل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتفاصيل مثل السعر والتخفيضات والمواعيد النهائية، فإن الأسئلة التي تتناول نقاطًا غير ملموسة مثل، عدم اليقين والشك يمكنها أن تمنعك من تقديم تعهدات والتزامات. هنا، قد تتساءل عما إذا كانت هناك قضية كان بإمكانك أن تبذل فيها المزيد من الجهد أم كان ينبغي أن تسعى وراءها بشكل أقوى. إن عدم الشعور بالأمان قد ينجم عن تساؤلك عما إذا كنت خصما لين العريكة أم أنك أجدت الدفاع عن مصالحك. إن الهلع يمكن أن يؤدي بك إلى أن تشعر بأنك نسيت شيئا أو بأنك لست مستعدا لإبرام الصفقة.
كل هذه العقبات الذهنية سوف تؤدي بك إلى أن تراجع ما فعلت، وتفقد ثقتك باتفاق ما، كنت تنظر إليه نظرة إيجابية قبل خمس دقائق. لا تترك شكك يبعثر ثقتك، فلا بأس بأن تشعر بالقلق ولكن سيطر على هذه المشاعر قبل أن تدمر ما بذلت الكثير من الجهد لتحقيقه.
وبالإضافة إلى ذلك، فإنك بالتصلب في موقفك، سوف تدمر احترام نظيرك التفاوضي لك، بل وقد تدمر الصفقة أيضا، فمن الممكن أن يفقد صبره، أو يبدأ في إلقاء الأسئلة على نفسه هو أيضا، وآخر شيء تريد أن تمنحه للطرف الآخر هو الوقت لكي يراجع ما اتخذه من قرارات خلال المفاوضات. ثق بنفسك وعملك والعملية التفاوضية ككل، واختتم الاتفاق وأنت مقتنع تماما بأنك قدمت أفضل ما كان

بإمكانك أن تقدم. إن الفكرة المحورية في التفاوض ليست في عدد المرات التي تستطيع أن تحقق فيها الفوز، ولكن في التخطيط الدقيق، والحل النزيه للمشكلات، والتحلي بالحدس الحاد؛ فكل هذه الأشياء تساعدك على تحقيق الأهداف التي وضعتها.

الزيادات والإضافات

إذا كنت مستعدًّا لختام المفاوضات ولكن الطرف الآخر لا يزال مترددًا، فلا يترك هذا أمامك إلا القليل من الخيارات التي يمكنك الإقدام عليها لتهدئة مخاوفه ودفعه للدخول في مرحلة الختام. وإلى جانب المساعدة التي يقدمها لك ذلك في ختام المفاوضات بشكل ناجح، فإن الزيادات والإضافات يمكنها أن تساعدك على إظهار أن لديك شخصية وحسًّا مهنيًّا ممتازًا.

التردد: التردد هو شعور بعدم اليقين ينتج عن عدم القدرة على اتخاذ قرار أو وجود رغبة في القيام بشيئين متعارضين. فإذا كنت أنت أو نظيرك التفاوضي تشعران بالتردد في أية مرحلة من مراحل التفاوض، فسيحتاج أحدكما لفعل شيء لتشجيع الآخر على التقدم للأمام.

كما قلنا في السابق، ينبغي عليك دومًا أن تحاول تكوين علاقة جيدة مع نظيرك التفاوضي، سواء كنت تتأكد من مصداقية معلومات معه خلال مرحلة الإعداد للمفاوضات، أو تدخل معه في مساومة في أثناء العملية التفاوضية نفسها، أو تصوغ معه العقد النهائي. إن العلاقات التي تبدأ في بنائها اليوم سوف تثمر بمرور الوقت صداقات وشراكات عمل ناجحة يستفيد منها كل منكما باستمرار. ربما حانت فرص أخرى لكما لكي تعملا معا، لذا فإنه ببناء علاقات عمل جيدة الآن، سوف تضمن تحقيق النتائج المرغوبة في المستقبل.

القليل من الحماس يساعد على قطع شوط كبير من الطريق، خاصة عندما يظهر نظيرك التفاوضي ترددا، فمن الممكن أن يكون كل ما كان يحتاج الطرف الآخر لسماعه لكي يمضي قدما في التفاوض هو القليل من كلمات التشجيع. كذلك من الممكن أن توضح للطرف الآخر كل الإنجازات التي حققها خلال العملية التفاوضية، فأحيانا يؤدي سماع الإنجازات المتحققة وهي تقال متتالية إلى إعطائها تأثيرا أكبر مما لو تم التفكير فيها بهدوء فقط. أعد التذكير بكل المواعيد النهائية التي تم الاتفاق عليها، فمثلا قل: «بحلول الأول من يونيو، سوف تكون لديكم أول شحنة من الطلبية، وبالتالي ستكونون قادرين على التسليم لعملائكم وفق الجدول المحدد». سوف يساعد ذلك الطرف الآخر على صياغة صورة واضحة للكيفية التي سوف يستفيد بها من الصفقات التي تم الاتفاق عليها. إن الطاقة الإيجابية مُعدية، لذلك أكثر

من استخدامها.
وكجزء من عملية التخطيط، قم بإعداد قائمة من الامتيازات البسيطة التي لا تمانع في تقديمها للطرف الآخر، وذلك عند الضرورة. استخدم هذه الامتيازات كمخزون احتياطي، تخرجه عندما ترغب في إعطاء العملية التفاوضية دفعة بسيطة. سوف يقدر لك نظيرك التفاوضي معروفك، وهو ما نأمل أن يكون كل ما يحتاج إليه لكي يتغلب على حيرة اللحظة الأخيرة.
ولكن، بينما من الجيد أن يكون لديك مخزون تستخدمه في فترات الطوارئ، حاذر من أن تفرط فيما تقدمه. فعندما تتوافق مع نظيرك التفاوضي على ختام المفاوضات، اترك الأمر كما هو. لا تحاول أن تثير قضايا تم التوافق عليها بالفعل، فعندها قد تكون كمن فتح على نفسه عش دبابير. وفي هذه المرحلة من اللعبة، سوف يتعين عليك أن تؤكد على ما تم الاتفاق عليه، وتراجعه، وتنقحه عند الضرورة، ولكن ما هو أكيد أنك لا تريد العودة إلى التفاوض مرة أخرى.

النجاح!

العنصر الأساسي للنجاح في التفاوض هو الأمانة والنزاهة ـــ وهذا يعني أن تكون قادرا على صياغة التزام، والعمل على الوفاء بوعودك. وبالتالي، فإن مفتاح نجاح مرحلة الختام هو التفكير فيها من اليوم الأول للعملية التفاوضية. فينبغي أن تفعل كل ما تفعله ـــ من بحوث وتخطيط ومساومات وبناء علاقات ـــ واضعا مرحلة الختام في ذهنك. عندما تجري البحوث، فكر فيما يمكنك استخدامه كامتيازات اللحظات الأخيرة. وعند التخطيط، اصنع نسخا احتياطية من خططك في كل مرحلة من مراحل اللعبة، وحاول أن تصل إلى إجابات لأسئلة «ماذا لو؟». في أثناء المساومات، استمر في التحرك للأمام، وأخذ الخطوات لتجنب أية طرق مسدودة، واخلق جوا إيجابيا كلما كان ممكنا، وأَسِّس الثقة والاحترام من خلال إبداء النوايا الحسنة. إن ما تريده هو أن تحقق أهدافك، ومع ذلك، يبقى الهدف العام أن تصل إلى الختام وأن تصل إلى اتفاق رسمي.
إن الختام خطوة منفصلة تتطلب الكثير من الاجتهاد، تماما مثل كل الخطوات الأخرى. لذلك، ينبغي ألا تندفع أبدًا في إنجازها. وإليك بعض النقاط الرئيسية التي يجب أن تتأكد أنك تسير وفقًا لها في أثناء مرحلة الختام:
• أولاً، تأكد من أن الكل في حالة وفاق، بحيث تضمن أنه تمت مناقشة كل شيء، وأنه لم يترك أي شيء لمرحلة الختام. استخدم قائمة الامتيازات التي أعددتها للتأكد مجددا من صحة كل بنود العقد وشروطه، وذلك عند الحاجة.

• بعد ذلك، راجع أجندة الاجتماع للتأكد أن كل شيء تمت تغطيته، وأن كل النقاط الرئيسية قد تمت مناقشتها.
• في النهاية، ضع عدة قوائم مهام، بحيث تسجل المواعيد النهائية التي تحتاج إلى المتابعة وتلك التي حان وقت الوفاء بها.
الاجتهاد: الاجتهاد هو جهد ثابت وجاد يتم بذله لإنجاز هدف. ومثل الكثير من الأشياء في الحياة، يتطلب التفاوض جرعة صحية من الاجتهاد لإنجاز المهام بالطريقة المناسبة. إذا كنت قادرا على التأشير بعلامة على النقاط الثلاث السابقة، فلك تحياتي! بذلك، انتهت مرحلة الختام، وحان وقت توقيع العقود. فلتبتهج ولتظهر علامات السعادة مع نظيرك التفاوضي احتفالا بنجاح التفاوض. كافئ نفسك على ما بذلت من جهد، واذهب إلى العشاء، أو أقم لنفسك حفلا، أو احتفل بأية طريقة! لقد فزت بالمفاوضات فعلا.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

• الطوارئ
• القدم الباردة
• التردد
• لاجتهاد

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

• تبن توجها متعاطفا، واعرض مساعدة الطرف الآخر، إذا احتاج إلى ذلك.
• لا يوجد أي مبرر لأن يشعر أي منكما بأنه قد خُدع.
• بالتصلب في موقفك، سوف تدمر احترام نظيرك التفاوضي لك، بل وقد تدمر الصفقة أيضا.
• القليل من الحماس يساعد على قطع شوط كبير من الطريق.
• لا تحاول أن تثير قضايا تم التوافق عليها بالفعل.
• العنصر الأساسي للنجاح في التفاوض هو الأمانة والنزاهة.

دراسة حالة ــــ الختام بثقة

حتى في نهاية الصفقة، يمكن أن تسير الأمور في الطريق الخطأ. ولكن، كما سوف نرى هنا، هناك وسائل لضمان بقاء عملية الختام في الطريق الصحيح، بحيث تنتهي منها بالتوصل إلى اتفاق، يصب في مصلحة الطرفين. لنستمع إلى اثنين من المديرين التنفيذيين، وهما يتفاوضان حول اتفاق شراكة جديد بين شركتيهما.
الآنسة مهمة: لا بأس، أعتقد أننا قد تفاهمنا بشأن هذه الأرقام. لقد

توصلنا إلى اتفاق بخصوص هذه النقاط الرئيسية هنا، أليس كذلك؟
السيد حائر: حسنا، أعتقد ذلك، ولكنني ما زلت أشعر ببعض القلق بشأن ما إذا كان التبادل الأسبوعي لأرقام المبيعات سوف يحقق المرجو منه. ليس لدينا أية تحديثات للأرقام حتى يوم الجمعة، ولكنك قلت إنك في حاجة إلى هذه الأرقام يوم الثلاثاء.
الآنسة مهمة: حسنا. لقد ناقشنا هذه النقطة، إذا كنت تذكر. يمكننا أن نؤجل الموعد النهائي لتقريرنا لكي يتلاءم مع جدول عملكم.
السيد متردد: أوه، حسنا، هذا صحيح.
الآنسة مهمة: لذلك، أعتقد أنه بإمكاننا عند هذه النقطة الانتقال إلى مرحلة الختام. دعني أذكر النقاط الرئيسية للاتفاق: سوف نبدأ شراكتنا في 6 مارس، وسوف تستمر لمدة 18 شهرا. وبنهاية هذه الفترة، سوف نعيد تقييم الاتفاقية، ونحدد ما إذا كنا نريد الاستمرار فيها أم لا. وخلال فترة الشراكة، سوف يتلقى عملاؤكم وحداتنا بتخفيض قدره 20%، وسوف يكون عملاؤنا قادرين على شراء أحبال الوحدات بتخفيض قدره 15% مع 5% تخفيض إضافي على الطلبيات التي تزيد على 500 وحدة أو أكثر. سوف نعلن عن الاتفاقية في بيان صحفي هذا السبت...
السيد حائر: انتظري، انتظري. هل اتفقنا على التوقيتات؟
الآنسة مهمة: نعم، لقد تكلمنا عن هذه النقطة من قبل، وقلنا إننا نريد أن نكشف عن الشراكة بسرعة بحيث يمكن لعملائنا البدء في إعداد خطط شرائهم قبل أن يبدأ موسم التخفيضات الصيفية.
السيد حائر: نعم، أتذكر أننا اتفقنا على ذلك من قبل. ولكنني ما زلت أشعر بشيء من عدم الارتياح إزاء ذلك. أعني أنني يجب أن أطلع مجلس الإدارة في شركتي على ذلك الاتفاق، وإنني أتساءل عما إذا كانوا سوف يوافقون عليه بهذه السرعة الشديدة.
الآنسة مهمة: أفهم وجهة نظرك. هل هناك أية مساعدة يمكنني أن أقدمها؟ فمثلا، يمكنني أن أجمل لك بعض الأرقام، التي قدمتها لك في اجتماعنا الأخير، وأضعها لك في عرض تقديمي في برنامج باور بوينت بحيث يمكنك أن تقدمها لمجلس إدارة شركتك. كذلك سأكون سعيدة لأن أصدر لك مذكرة من مجلس إدارة شركتنا تلخص كل مميزات هذا الاتفاق، فيما يتعلق بزيادة عوائد شركتينا.
السيد حائر: نعم، سيكون هذا مفيدا.
الآنسة مهمة: رائع! لنعتبر الأمر منتهيا إذن.
السيد متردد: ولكن ألا تعتقدين أنه ينبغي لنا أن ننتظر أسبوعين قبل أن ننهي كل شيء؟ فقط لنترك مساحة للاتفاق لكي يستقر، ونفسح المجال أمام الجميع للمزيد من التفكير فيه.
الآنسة مهمة: يمكننا أن نفعل ذلك، ولكنني أعتقد أننا سنكون بذلك

نهدر فرصة، فالحقيقة هي أن اتفاقا مثل هذا يعتمد بشدة على التوقيت، وإذا لم نتحرك الآن نحو تطبيقه، فسوف تثار أسئلة بشأن ما إذا كانت هذه الشراكة تستحق أن تقام من الأساس أم لا.
السيد متردد: نعم، أفهم وجهة نظرك، وأؤكد لك أننا بالفعل في حاجة إلى هذه الشراكة.
الآنسة مهمة: إليك اقتراحي. سوف أطلب من مجلس إدارتي إعداد مذكرة خاصة بالاتفاق تتضمن كل النقاط التي توافقنا عليها، وسوف أرسلها لك بنهاية يوم العمل. كذلك، سوف سيكون من ضمن محتويات الرسالة مادة ذكرتها في البداية، وهي الحقائق والأرقام في ملف باور بوينت، يمكنك أن تقدمه إلى إدارتك. وفي أثناء دراستكم هذه المستندات، سوف أطلب من موظفيّ البدء في إعداد العقود، وبالإمكان إرسال المسودات إليكم بعد غد، وسوف يكون لديك وقت لتطالع هذه المواد، في أثناء دراسة مجلس إدارتكم للاتفاق ككل.
السيد متردد: نعم... نعم، أعتقد أن ذلك سيؤتي ثماره على الأرجح.
الآنسة مهمة: الشيء الآخر الذي أفكر فيه هو أنه بإمكاننا البدء فورا في إعداد البيان الصحفي. سوف أطلب من موظفي قسم العلاقات العامة لدينا إعداد مسودة البيان، ثم إرساله إليك. بهذه الطريقة، سوف يصبح كل شيء في محله وجاهزًا للإطلاق يوم السبت، عندما يوافق مجلس إدارتك على هذه الشراكة.
السيد متردد: إذا وافقوا عليها، تقصدين.
الآنسة مهمة: لا، إنني أعني عندما. لدي ثقة كبيرة بأنهم سوف يوافقون على ما توافقنا عليه هنا. إنني أعتقد أننا قمنا بكل شيء بشكل جيد للغاية؛ حيث أعدنا دراسة الكثير من الأمور وراجعنا الكثير من الأرقام. لقد أخبرتك سيد متردد بأنني أؤمن بهذه الشراكة. سوف تحقق عائدات رائعة لشركتينا، وسوف توسع النطاق الجغرافي لتوزيعنا، بحيث يستفيد كل منا من مخاطبة شريحة مستهلكين جديدة.
السيد متردد: ربما تكونين محقة تماما. أعلم أنه من الصعب أحيانا أن نرى الفوائد الكبيرة جراء انغماسنا في التفاصيل البسيطة، ويمكنني أن أرى بكل وضوح فوائد هذا الاتفاق ومميزاته. إنني فقط لا أريد أن أندفع في شيء أندم عليه لاحقا.
الآنسة مهمة: سيد متردد، إليك الخلاصة: إنني في هذا المجال منذ فترة طويلة، وأعرف أنك كذلك أيضا، وبالتالي فإن كلاًّ منا يدرك أن محاولة عقد صفقات سيئة لا تحقق في النهاية مصلحة أي طرف. وإذا لم أكن أؤمن ـــ أؤمن فعلا ـــ بأن هذه الصفقة هي الصفقة المناسبة لكل منا، لم أكن لأدخل فيها. لأنها إذا كانت سيئة لكم، ولكنها تحقق لنا المكاسب، فسوف أكون بذلك أدمر علاقتي بشركتك، وهو ما لن يعود عليّ بأية فائدة على المدى الطويل. بنهاية هذا اليوم، كل ما يتبقى لي

من عملي هو النزاهة، وأنا أستند إلى هذه النزاهة في قولي لك إننا ينبغي أن نكمل هذه الشراكة. ليس فقط لأنها في مصلحة شركتي، ولكن لأنها في مصلحة شركتينا.

السيد متردد: إنني أصدقك، آنسة مهمة، وأعتقد أن لدينا اتفاقا. فلننجزه.

بنهاية هذه المفاوضات المطولة، لا يوجد شيء أكثر إزعاجا من شخص يريد أن يبدأ كل شيء من نقطة الصفر. ولكن لحسن الحظ، فإنه في هذه الحالة، كانت الآنسة مهمة قادرة على قطع الطريق على السيد متردد وإعادته مرة أخرى للمسار الذي ينتهي بتوقيع العقد. وفيما سبق، هناك بعض الملاحظات:

1. لم تفقد الآنسة مهمة هدوءها، رغم أنه كان يجب أن تشعر بالاستفزاز. ولكن بدلا من ذلك، تعاملت مع مشكلة تردد السيد متردد وتذبذبه باعتبارها واحدة من وسائل التعرف على كيفية مساعدة الطرف الآخر على إنجاز الاتفاق.

2. بالتحلي بالحزم والتمتع بالكثير من الاقتراحات، كانت الآنسة مهمة قادرة على إبقاء نغمة النقاش إيجابية ومنطلقة للأمام. فإذا كانت قد تعاملت مع السيد متردد بغضب أو سلبية، كان من الممكن أن تتعثر المفاوضات ويفشل الاتفاق في مرحلة الختام. ولكن بدلا من ذلك، تبنت توجه دفع المفاوضات للأمام.

3. اقترحت الآنسة مهمة أن تعد شركتها النسخ الأولية من مسودات العقود وكل المستندات الورقية، مما يجعلها تتحكم في بنود التعاقد وشروطه.

4. تنتهي الاجتماعات التفاوضية بروح إيجابية عندما تُمنح العملية التفاوضية دفعة من حماس و يتم خلالها التذكير بأهمية النزاهة والأمانة.

الفصل 7



رغم أن تفاصيل أي اتفاق لا تتجسد إلا بنهاية المفاوضات، فإنه من المهم أن تبقيها حاضرةً في ذهنك طيلة فترة التفاوض. إن تدوين ملاحظات جيدة وكتابة كل شيء تم التوافق عليه لن يضمنا لك فقط أن تضع كل شيء تريده في العقد، ولكنهما سوف يساعدان أيضا على إعداد صيغة واضحة للنقاط المشوشة التي نوقشت قبل ساعات أو حتى أيام.

كلُّ شيء عن العقود

تلعب العقود دور وثيقة الاتفاقية التي توصل إليها طرفان أو أكثر، وكذلك الإطار العام لبنود هذه الاتفاقيات. وينبغي أن يحمي العقد الجيد وعود الأطراف المعنية به وتوقعاتها واستثماراتها. وفي واقع الأمر، فإن العقود مستندات قانونية وتصلح للتعامل بها في المحاكم، وهناك الآلاف من قوالب العقود بالمعنى الحرفي للكلمة تتراوح بين نماذج عقود يمكنك العثور عليها على الإنترنت إلى نماذج محددة تصاغ حسب أطر تم التفاوض عليها.

البند: البند هو شرط أو طلب أو وعد في اتفاقية أو عقد، وقبل أن توقع على أي شيء، تأكد من أن العقد يتضمن كل البنود التي نوقشت خلال فترة المفاوضات.

نماذج العقود

إن نماذج العقود أو نصوصها المعيارية هي أطر تمثل أساسيات مطالب الشركة. وكثير من وكالات العقارات وسماسرة الرهن العقاري يستخدمون نموذج العقد نفسه مع كل عميل، حيث يضعون الشروط والقيود وتوقعات الشركة؛ بحيث لا يتم إجراء أية تعديلات على النصوص المعيارية للعقود إلا بما يعكس المصطلحات والأحكام الخاصة بكل معاملة. وربما يبدو المظهر الثابت للعقود مهيبا، لذلك، فإنه من المهم أن تتذكر أن نماذج العقود ليست ثابتة، وأنه بالإمكان

تغيير أي جزء فيها.
النصوص المعيارية: النص المعياري هو صيغة أساسية لأحد العقود، يمكن تعديلها لتغطي أنواعًا مختلفة من المعاملات التجارية. اقرأ هذه العقود جيدا وبدقة، ولا تهمل أي جزء. ضع علامة فورا على أي جزء تريد تغييره في العقد، ووقع بالحروف الأولى من اسمك على التغييرات.
كذلك، تذكر أن النصوص المعيارية غالبا ما تتداخل مع الكلمات والعبارات المعقدة، مثل «حينذاك»و«عندئذ»، و«وقتذاك»و«بما يشمل ولا يقتصر على»، وغير ذلك. عندما تصادف مثل هذا النوع من اللغة القانونية الرسمية في العقود، اطلب شرحا لها، ولا تشعر بالإحراج، فلا أحد (عدا المحامين) يعرف معنى هذه المصطلحات. كذلك، اطلب ترجمة أي مصطلح لاتيني ـــ إذا كان العقد بالإنجليزية أو بأية لغة ذات أصول لاتينية ـــ مثل arguendo والذي يعني «استفاد»، وكذلك ab Initio والذي يعني من «البداية»، ومصطلح pertinently والذي يعني «علاقة»، إلى جانب haec verba والذي يعني «بهذه الكلمات».

مسودة العقد

من الممكن أن تكتب صيغة مسودة عقدك أو تطلب من شخص آخر كتابتها. وفي الحالة الثانية، عليك أن تتبع بعض الخطوات البسيطة. أولا، حدد من سيكون مسئولا عن تخطيط العقد، وتأكد من أن كل أطراف العقد يوافقون على هذا الشخص. بعد ذلك، ابدأ بصيغة بسيطة للعقد، ثم انطلق منها للتفاصيل. يمكنك أن تقوم بتحميل نسخة من الإنترنت أو تشتري واحدة من مكتب محام أو غيره من المكاتب القانونية. يتضمن الملحق ج من هذا الكتاب قائمة بمواقع الإنترنت التي تقدم نماذج لعقود يمكن طباعتها. هناك نسخ عامة مجانية، مثل وثائق التأمين على الحياة، وخطابات طلبات الدفع، ولكن العقود الأكثر تعقيدا مثل عقود التفاوض تكون شديدة التكلفة. كذلك يتيح لك بعض مواقع الإنترنت أن تطالع نموذجا للعقود مثل تلك المستخدمة عند اندماج الشركات.

تدوين الملاحظات

ورغم أنك ونظيرك التفاوضي قد تختاران أن تحصلا عن نموذج العقد جاهزا، فقد تفكران في المعلومات التي تريدان أن تكون واضحة ومحددة في نموذج العقد. إن تدوين الملاحظات منذ بداية المفاوضات حتى لحظة توقيع العقد يحول دون إغفال التفاصيل الحساسة أو تشوشها أو إساءة فهمها. ومن بين هذه التفاصيل الحساسة ما يلي:

• مكاسبك أنت ونظيرك التفاوضي الكبيرة والصغيرة.
• الشروط التي تتوقف عليها هذه المكاسب.
• المواد المرجعية مثل قوائم الأسعار، أو معلومات الضمان، أو سياسات التأمين.
• أية مؤشرات انفعالية تلتقطها من الطرف الآخر (تفيد بصفة خاصة في تقييم إخلاص الطرف الآخر ومصداقيته ودرجة راحته، بما يساهم في تحديد ما إذا كان سيفي بتعهد بعينه أم لا).
• المواعيد النهائية المهمة ـــ تلك الخاصة بك وبالطرف الآخر.
• أي شيء وكل شيء ذي علاقة بخطط العمل التي تم التوافق عليها.
لا تنس أن تكتب الملاحظات بعد كل مكالمة هاتفية، ورسالة إلكترونية، وغيرها من أساليب التواصل. كذلك حدد التاريخ والموعد اللذين تم فيهما أول اتصال، بحيث يتم تسجيل أية تغييرات يتم إجراؤها. إذا لم تكتب هذه الملاحظات فورا، فمن الممكن أن تنساها خاصة إذا كانت في سياق عملية تفاوضية تستغرق وقتا طويلا كشهر مثلا.

التحديد وفق التفاصيل

إن صياغة عقد تشبه في لطفها عملية كتابة دليل المستخدم؛ فالتفاصيل شديدة الدقة لدرجة تجعل من الممكن نسيان بعضها أو تجاهله. ولكن هناك بعض النقاط التي يمكنك أن تضعها في الاعتبار، وسوف تساعدك على تحديد الفجوات، وكذلك في معرفة المعلومات المهمة التي ينبغي أن توضع في العقد.

بنود العقد

لا يصبح العقد قانونيا وساريا، إلا إذا كان ينص على مبادلة شيء ذي قيمة بآخر ذي قيمة، مع توافق طرفي العقد على المصطلحات والألفاظ. بل إن هناك ما هو أكثر من ذلك وهو أن بعض الحالات تتطلب كتابة هذه الاعتبارات لكي يتم اعتبار العقد ساريا من الناحية القانونية.
الاعتبار: الاعتبار هو مصطلح مزخرف يشير بالدرجة الأولى إلى الفوائد أو المكاسب أو الوعود، وهي الأشياء التي تمثل«جوهر»أي عقد أو اتفاقية. وبتوقيع العقد، يتوافق الطرفان على كل الاعتبارات المذكورة فيه.
إن كل شيء تم التوافق عليه ـــ بما في ذلك الشروط الموضوعة على تلك الاتفاقيات ـــ ينبغي أن تكون مكتوبة في العقد. ويتضمن ذلك ـــ من دون أن يكون مقصورا على ـــ المواعيد النهائية، والالتزامات، وتداعيات إنهاء العقد. وينبغي أن تكون كل التفاصيل المحددة مكتوبة

بوضوح في العقد. قل ما تعني، واعن ما تقول. فإذا دخلت في عقد لطلاء غرفة الطعام في منزلك وتوقعت من عامل الطلاء أن يزيل ورق الحائط في البداية، فاكتب هذه النقطة بوضوح في العقد. وإذا أردت أن يقوم عامل الطلاء بدمج 3 درجات لونية من الأخضر ليستخدمها كلون أساسي على الحوائط، فضع هذه العبارة أيضا في العقد. إن الشيء الذي ينبغي أن يرد في هذا الجزء من العقد هو التفاصيل، والتفاصيل، والمزيد من التفاصيل. إن معرفة ما تتوقع ومعرفة ما يتوقعه الآخرون منك تقللان من إمكانية نشوب منازعات فيما بعد.

الظروف غير المتوقعة

تأكد من أنك والطرف الآخر تعرفان جيدا كيفية التصرف، إذا ما حدث شيء غير متوقع. فإذا شب حريق، وتعرضت حجرة الطعام للتلفيات قبل أن ينتهي عامل الطلاء فمن مهمته، من سيكون المسئول عن التكاليف؟ هل سينتهي العقد ويعتبر لاغيا؟

تأكد دوما من أن الحلول البديلة متاحة. حاول أن تتخيل كل سيناريو متوقع (متعلق بموضوع الاتفاقية)، وصغ له حلولا توضع موضع التطبيق فورا، إذا ما حدث أحد تلك السيناريوهات. توقع غير المتوقع، ولن تسقط أبدا في الحيرة بشأن كيفية التعامل مع حالات»ماذا لو«.

خرق العقد

ضع مادة في العقد توضح العواقب والتداعيات في حالة فشل الطرف الآخر في الوفاء بما ينص عليه العقد، وهي الحالة المسماة خرق العقد. ضع في اعتبارك أن هناك أناسا يدخلون عملية التفاوض وكلهم نية في خرق العقود. فإذا قام أحد طرفي العقد بخرقه، يضمن لك حقوقك أن ترسل للأطراف المتضررة من هذا الخرق مذكرة توضيحية تلعب أيضا دور الدليل في المحاكم بأنك أبلغت عن الخرق ولم تتستر عليه.

الخرق: أن تخرق يعني أن تكسر. فإذا خرق أحد الأطراف العقد، فإن هذا يعني أنه كسره. بكلمات أخرى، انتهاك البنود التي تم التوافق عليها؛ فربما لم يقدم البضائع المناسبة، أو الخدمات المتفق عليها، أو لم يؤد التزاماته خلال الإطار الزمني المتفق عليه.

ومن بين المصطلحات الأخرى للتعبير عن خرق العقد «الإخفاق في الاعتبار»، وهو ما يعني أنك لم تقم بدورك في الصفقة التجارية. وعند هذه النقطة، يصبح العقد منتهيا ولاغيا، ويصبح أمام الشخص الذي وقع الخطأ في حقه خياران؛ الأول هو أن يتوقف عن أداء دوره في التعاقد، والثاني هو أن يتقدم بتحرك قانوني ضد الطرف الآخر.

إعداد قائمة واختبارها مرتين

عندما يحين دورك لفحص العقد، سوف يتطلب الأمر منك انتباها كبيرا. اقرأ كل كلمة وكل صفحة، واختبر كل المعلومات الحقيقية (خاصة تهجي اسمك، والتواريخ) على سبيل التدقيق. افحص هذه البيانات مرة أخرى لكي تتأكد من أن كل المكاسب المتفق عليها للطرفين مذكورة في العقد. وإذا كان هناك شيء لا تفهمه أو ليس له معنى، فاطلب توضيحا. استخدم المنطق السليم؛ بحيث إذا كان العقد شديد التعقيد، فاطلب معونة أحد المتخصصين عند مراجعته. وإذا كان هناك شيء في حاجة إلى تغيير، فاطلب من طرفي العقد توقيع التغييرات بالأحرف الأولى. وقع في كل صفحة، وأصر على الحصول على نسخة أصلية منه، إذا لم يتم منحك واحدة.

فهم ما تقرأ

أكثر الأجزاء المثيرة للإحباط في قراءة أي عقد هو بالتأكيد تفسير كل هذه المصطلحات الواردة فيه؛ ولكن لا ينبغي أن تصاب بالهلع من المصطلحات القانونية الواردة فيه أو تدعها تمنعك من إلقاء الأسئلة بشأن أي شيء لا تفهمه. إن تجاهل طلب التوضيحات بشأن مصطلحات أو عبارات بعينها يمكن أن يلحق بك ضررا في المستقبل. فإذا كان هناك شيء بلا معنى، فاطلب توضيحا. فإذا استمر بلا معنى، فاسأل ثانيةً، أو اسأل شخصا آخر.

الأوامر والنواهي

فيما يلي مجموعة من الأوامر والنواهي التي سوف تساعدك على تقييم عقدك ومعرفة ما ينبغي أن تفحصه مجددا. استخدم هذه القائمة كنقطة انطلاق للتأكد أنك قد غطيت الأساسيات:

- افحص المستندات والوثائق المشار إليها في العقد كمرجعيات مرتين.
- افحص التعديلات التي أجراها الطرف الآخر، ويجب عليك التوقيع بجوارها بالأحرف الأولى.
- تأكد أن الطرف الآخر وافق على التعديلات التي طلبتها، ووقع بجوارها بالأحرف الأولى.
- اقرأ الكلام المكتوب بالخط الصغير.
- اقرأ كل مواد النصوص المعيارية.
- لا تقفز أي جزء، لأن قراءته تبدو مرهِقة.
- لا تنس أن تفحص الأرقام - التواريخ، والأسعار، والتخفيضات،

والرسوم، والبدلات.
• لا تفترض أن كل شيء مكتوب بالطريقة الصحيحة.
التعديل: التعديل هو تغيير أو إضافة لمستند، والتعديلات أمور مقبولة خلال مرحلة كتابة العقد، ولكن يجب أن يوافق طرفا العقد على أية تغييرات ويوقعا عليها بالأحرف الأولى.
اقرأ العقد عدة مرات ما دمت كنت في حاجة إلى ذلك، حتى تصل إلى الرضا الكامل عنه، وتذكر أنه فيما لا توجد مشكلة في إعادة النظر في العقد، ينبغي ألا تفرط في ذلك؛ فبالتأكيد لا ترغب في أن تعيد التفاوض على كل شيء، إذا لم يكن ذلك ضروريا.

قانون العقود

يمكن أن يحدث الكثير بين فترة توقيع العقد وبين فترة انتهائه؛ فمن الممكن أن تثار مشكلات تضعك أنت أو الطرف الآخر في خطر عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتكما، وسوف تكون بحاجة إلى أن تعرف أفضل طرق معالجة تلك المواقف. فمثلا، إذا دخلت في عقد مع أحد عمال الطلاء ليطلي لك حجرة الطعام خلال فترة معينة من الوقت، ولم يأت في آخر يوم لإكمال المهمة، فكم يتعين عليك الانتظار قبل أن تطلب معونة محام؟ هل تستحق تعويضا، إذا دخلت في اتفاقية مع شخص أدى عدم قيامه بمهامه إلى تكلفة مالية عليك؟
إن قانون العقود يجيب عن هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة بشأن حقوقك كطرف في التعاقد؛ فهو يمثل كل الأطراف المسئولة عن تلبية البنود كما وردت في العقد الذي وقعوه.

الانسحاب من العقد

كثير منا عانوا ندم المشتري يوما ما. تجد شيئا يعجبك، فتشتريه، ثم تغير رأيك بعد فترة، وتقرر أنك لم تعد في حاجة إليه. عادة ما يمكنك إعادة الشيء إلى البائع، وتحصل على ثمنه، إلا أن الأمور تسير بشكل مختلف مع الأشياء التي لا يمكن إعادتها بسهولة مثل المنازل أو السيارات.
عندما تدخل في عقد عمل، يتوقف الكثير على ما يقدر الطرف الآخر على فعله. فإذا أردت أن تخرج من العقد، فمن الممكن أن يسمح لك الطرف الآخر بذلك فقط من أجل الحفاظ على العلاقة بينكما. من الممكن أن يحدث خطأ غير مقصود من جانبك مثل خطأ في الحسابات يؤدي إلى ألا تفي بالوعود التي قطعتها على نفسك، أو من الممكن أن يحدث شيء غير متوقع، فيشعر الطرف الآخر بأن التخلص من العقد معك هو الخيار الأفضل في مثل تلك الظروف. ومن المحتمل أيضا أن

يكون الطرف الآخر قد أدرك أنه إذا لم يفسخ العقد معك الآن، فربما يصبح من الصعب عليك في المستقبل أن تؤدي ما عليك في العقد، وبالتالي يصبح من الصعب عليه إدارة أعماله لاعتماده عليك.
ورغم أن نظيرك التفاوضي من الممكن أن يكون متعاطفا مع مبررات رغبتك في إنهاء فسخ العقد، فإنه قد لا يكون مضطرا إلى الموافقة على ذلك. وإذا أصر على ألا يتم فسخ العقد بالتراضي، فسوف يتعين عليك توكيل محام لمناقشة الخيارات المطروحة أمامك.
وإذا كان نظيرك التفاوضي يريد أن يلغي العقد، فاستخدم كل قدراتك في الحكم على الأمور لتحديد ما إذا كان في مصلحتك أن توافقه على رغبته أم لا. وفي هذه الحالة، سوف تحتاج إلى إبراء.
الإبراء: الإبراء هو مستند يؤدي إلى التنازل عن مطالبات و/أو إجراءات و/أو أية حقوق ضد الطرف الآخر، أو إعفائه من أية مسئوليات تم تحديدها في العقد الأصلي. فمثلا، إذا استعرت سيارة شخص ليومين، ووقعت مستند إبراء يوضح أنك لست مسئولا عن أية مشكلات تظهر في المحرك خلال تلك الفترة، فلا يستطيع أن يقاضيك أو يتوقع أن تدفع نظير الإصلاحات.

خرق العقد

يحدث الخرق، عندما يفشل أحد طرفي العقد في الوفاء بالبنود التي ينص العقد على أن هذا الطرف قد وافق عليها، وكذلك يحدث عندما لا يستطيع الطرف الآخر أن يؤدي التزاماته، أو عندما يقوم الطرف صاحب الخرق بإجراء يتعارض مع ما نص عليه العقد، أو بكل بساطة عندما لا يقوم الطرف مرتكب الخرق بأداء ما هو متوقع منه. سيكون عليك أن تحدد وقتها مستوى فداحة الخرق، قبل أن تقرر إحالة الأمر للقضاء.
فمثلا، إذا سلم نظيرك التفاوضي البضائع المتفق على تسليمك إياها بعد 3 أيام من الموعد المحدد، لكن تأخير التسليم لم يسبب لك أية مشكلات، فقد تغض الطرف في هذه المرة، وتناقش الأمر معه لضمان عدم تكرار ذلك مجددا، مع الانتباه لأية حالات خرق تحدث في المستقبل. ولكن، إذا رأيت أن الخرق كان أفدح مما يمكن تجاهله، فإن هناك الكثير من البدائل المتاحة أمامك، وغالبيتها يشمل تسويات مالية، وهو ما لا يمثل مفاجأة.
وبالإضافة إلى تقييم قيمة خسائرك، فقد يدعو القاضي الطرف الآخر إلى أن يدفع أية أتعاب محاماة تترتب على الفترة التي تعرض فيها العقد للخرق، وكذلك قد يطلب القاضي من الطرف الآخر أن يدفع تكاليف«الأضرار المترتبة والعارضة»؛ وهي أموال تدفع نظير الخسائر المتوقعة في حالة حدوث الخرق.

ومن بين التعويضات الأخرى المتعلقة بحالة العقد نفسه أنه إذا قرر القاضي إبطال العقد، يعد العقد لاغيا، وتتم إعادة كل الدفعات المسبقة، ولا يتحمل أي طرف المسئوليات المكلف بها بمقتضى العقد.

خيار التقاضي

التقاضي في أبسط صوره هو عملية الدخول في إجراءات قضائية لحل نزاع، ويمثل رفع قضية انخراطا في عملية تقاض. وهناك الكثير من الأسباب التي تدفع إلى اللجوء للتقاضي، ومن بينها تقسيم الممتلكات عند الطلاق، وتسوية حالات التزوير والاختلاس، وتحديد الطرف المخطئ في حوادث السير، ومطالبة شخص ما بتنفيذ المهام المكلف بها كما هي محددة في اتفاقية متبادلة، وهكذا. وبمقدور أية جهة تحريك دعوى قضائية ـــ مشروع تجاري صغير، أو شركة كبيرة، أو جيران، أو زملاء العمل، أو الحكومة ـــ ما دامت هذه الجهة تعاني مشكلة تعتقد أنها يجب أن تُحَلَّ من خلال نظام قضائي.
ولا تتطلب كل القضايا قدرا كبيرا من المال، كما أنه ليس كلها يستغرق سنوات في المحاكم، ومع ذلك فمن الممكن أن تصبح مشوشة ومعقدة، خاصة إذا كان أطراف القضية غير قادرين على التواصل بشكل متحضر، مثلما يحدث كثيرا للغاية في نزاعات الطلاق. وعندما تكون الحال هكذا، يصبح من الصعب إيجاد حل، ويتطلب الأمر وقتا أطول لإعداد تفاصيل التسوية.
إن تحريك دعوى قضائية لا ينبغي أن يكون قرارا يؤخذ على عجل. وَكِّلْ محاميا لتحديد أفضل الوسائل الممكنة لحل مشكلتك. ورغم أنه قد يقرر أو لا يقرر تحريك دعوى قضائية، فإن النصيحة التي يقدمها قد لا تقدر بثمن. فإذا كان قرارك أن تحرك قضية، فسيكون المحامي قادرا على أن يحدد لك الوقت المطلوب لكي تحرك القضية، وذلك استنادا إلى القوانين المعمول بها في ولايتك. وكذلك سيقوم بالخطوات الكثيرة المطلوبة بما في ذلك خطوات مناقشات تسوية ما قبل التقاضي؛ وهي المناقشات التي تمنحك أنت والطرف الآخر الفرصة للتوصل إلى اتفاق قبل اللجوء إلى القضاء. فإذا لم تكن هناك إمكانية للتوصل إلى تسوية، يتم تحريك الدعوى، ويكون رد فعل الطرف الآخر هو أن يقر بأنه يدرك أنه تم تحريك دعوى ضده.
بعد ذلك، يجلس الطرفان ومحامياهما مع القاضي لمناقشة العناصر الأساسية للقضية في محاولة أخيرة لحل المشكلة بعيدا عن ساحات المحاكم. فإذا فشلت هذه المحاولة، فستكون القضية هي الخطوة التالية، بحيث يتم إصدار الحكم.
وحتى إذا كنت قد حركت دعوى قضائية، فإنه لا يزال بمقدورك أن

تناقش النزاع مع الطرف الآخر، وبمجرد أن تصلا إلى تسوية، يتم حفظ الدعوى القضائية. ولكن استشر دائما محاميا قبل اتخاذ هذا القرار الحساس، لأنه بمجرد أن يتم حفظ الدعوى القضائية، لا يمكن إعادة تحريكها مرة أخرى. لا تدع نقص الخبرة يَقُدْك في الاتجاه الخطأ.

الحلول البديلة للنزاعات

من بين الوظائف الأخرى لقانون العقود أن يقدم آليات لحل النزاعات خارج المحاكم. فمن الممكن أن تكون القضية طويلة، وضاغطة، ومكلفة، وكلما طالت، طال الوقت الذي يتعين عليك انتظاره للحصول على النتائج. إن الحلول البديلة للنزاعات تساعدك على الوصول إلى الحل بأسرع مما تؤدي الدعاوى القضائية، وهناك ثلاث وسائل متاحة:

- التفاوض والتسويات
- الوساطة
- التحكيم

تتضمن الآلية الأولى عملية يناقش فيها الطرفان النزاع على أمل الوصول إلى تسوية. أما الآليتان الثانيتان فتتضمنان اللجوء إلى طرف ثالث، وسوف نناقشهما في القسمين التاليين.

الوساطة

الوساطة هي عملية تسوية أو مصالحة بين طرفين يقوم بها طرف ثالث، يسمى الوسيط. وبينما من الممكن أن يكون الوسيط شخصًا على دراية معرفية كبيرة للغاية بالمشكلة موضوع التفاوض، فإن الخبرة في المجال ليست ضرورية حقا؛ ولكن ينبغي أن يكون الوسيط خبيرا في حل النزاعات، لأن مهمته هي مساعدة الطرفين المتنازعين على إيجاد وسيلة للوصول إلى اتفاق بينهما، خاصة عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.
يقدم الوسيط منظورا جديدا للموقف، بما قد يسمح له بأن يجد حلا. ولأنه يعمل لمصلحة الطرفين، لا تكون لديه رغبة قوية في التمسك بامتيازات محددة أو تقديم مطالب بعينها، ولكنه يتبنى بدلا من ذلك توجها بالوصول إلى أفضل حل ممكن استنادا إلى حقائق الأطراف المعنية وأهدافهم.
إن الوساطة ليست إجراء قانونيا مثل الدعاوى القضائية، كما أن الوسيط لا يستطيع أن يحدد ما يجب أن يتوافق عليه طرفا النزاع، ولكن اللقاء معه هو لقاء غير رسمي، يتكلم فيه مع كل الطرفين معا، ثم يتكلم مع كل طرف وحده لمساعدتهما على تركيز انتباههما على أهدافهما وما يستطيعان فعله للوصول إلى حل. في بعض الأحيان،

يكون من السهل أن يتوه الغرض الأساسي من التفاوض عن أعين المتفاوضين، وهذا هو الجزء الذي يستطيع فيه الوسيط أن يساعد طرفي النزاع.
وتتم الاستعانة بالوسطاء في المفاوضات والنزاعات لتجنب التقاضي، وهو الأمر الذي يتم أحيانا رغم وجود قضية مرفوعة، إلا أن ذلك يحدث لكي يتلافى الطرفان توكيل المزيد من المحامين، وكذلك المزيد من تكاليف التقاضي. ولما كانت كل أطراف عملية الوساطة تتشارك في دفع أتعاب الوسطاء، فإنه غالبا ما يكون الخيار المفضل عند التفكير في الأمر من زاوية مالية.
وتماما مثل أي عقد ينتج عن عملية تفاوض، يتم توثيق الاتفاقية الناجمة عن الوساطة وتوقيعها، وتصبح بذلك نافذة بحكم القانون. وإذا كان قد تم التوصل إلى الاتفاقية بعد تحريك دعوى قضائية، فسوف تتسلم المحكمة نسخة، ويتم حفظ القضية.

التحكيم

التحكيم هو أمر مماثل للوساطة فيما يتعلق بكونه أحد الحلول البديلة للنزاعات، والذي يتضمن إدخال طرف خارجي لمساعدة طرفي النزاع على الوصول إلى حل؛ ولكن وجه الاختلاف بين هذه العملية وعملية الوساطة هو أن المُحَكِّم يطلب جلسة استماع، وبعد ذلك يقرر ما يحصل عليه كل طرف من أطراف النزاع. إن الأمر يشبه التقاضي بشكل كبير، ولكنه أسرع وأرخص وأكثر مرونة. وعند استخدام هذا الأسلوب، لا يكون هناك أي من الأمور المثيرة للقلق مثل تأخير موعد جلسات المحاكمة، لأن هناك قضايا لها أولوية على قضيتك، بالإضافة إلى أنه بإمكان الطرفين أن يضعا القواعد التي ستسري طيلة فترة التحكيم.
فمثلا، الأدلة التي قد لا تُقْبل في المحاكم يمكن تقديمها في جلسات التحكيم، والأكثر من ذلك أن الطرفين بإمكانهما أن يحددا هوية المحكمين، وكذلك ما إذا كانت قرارات التحكيم ملزمة (وجوب انصياع أطراف النزاع للقرار النهائي للمحكم) أو غير ملزمة (يأخذ أطراف النزاع الحكم باعتباره نصيحة، ولا يطالبون بتنفيذ القرارات النهائية). وبمجرد أن ينتهي التحكيم، لا يمكن استئناف الحكم الصادر، ويعتبر النزاع منتهيا، وتغلق القضية.
من الممكن أن يلعب أي شخص دور المحكم، ما دام الطرفان توافقا عليه. وبشكل عام، يكون المحكمون من ذوي الخبرة في موضوع النزاع، إلى جانب كونهم من الأشخاص محل الثقة في المجتمع المحلي (مثل القادة الروحيين)، أو من أصحاب الخبرة لسنوات طويلة في عالم القانون (مثل القضاة المتقاعدين أو المحامين). وعند سعيك

لاختيار محكم، ابحث عن شخص متمرس في إدارة جلسات الاستماع التحكيمية. وينبغي أن يتمتع محكمك بمهارات كتابية وشفهية وتنظيمية جيدة، إلى جانب القدرة على تلخيص المعلومات بسرعة، واتخاذ قرارات ذكية.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

- البند
- الصيغة المعيارية
- الاعتبار
- الخرق
- التعديل
- الإبراء
- الإبطال
- التقاضي
- الوساطة
- التحكيم

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

- اكتب صيغة مسودة عقدك أو اطلب من شخص آخر كتابتها.
- قل ما تعني، واعن ما تقول.
- إذا كان هناك شيء بلا معنى، فاطلب توضيحا.
- إن تحريك دعوى قضائية لا ينبغي أن يكون قرارا يؤخذ على عجل.

دراسة حالة ـــ الشيطان يكمن في التفاصيل

كما ذكرنا في الفصل السابق، هناك الكثير من المميزات لأن تكون أنت من يكتب مسودة العقد، فرغم أن العقد لا يزال محور تفاوض، فإنه سوف تكون لديك الفرصة لصياغة مصطلحات العقد.
لنستمع إلى مناقشة مبدئية حول أحد العقود بين محرر ومؤلفة يحاولان أن يصوغا مصطلحات عقد نشر أحد الكتب.
السيد المحرر: لقد أرسلت لك نسخة من العقد الأسبوع الماضي، وآمل أن تكون قد أتيحت لك الفرصة لتطالعيها، وترى ما إذا كانت تعكس ما دار في نقاشاتنا حول مشروعك.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: نعم، اطلعت عليها، شكرا لك. ولكن لديَّ بعض الأسئلة، إذا لم تكن تمانع في ذلك.
السيد المحرر: قولي ما لديك.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: قبل كل شيء، هل لي أن أسأل عن

مصدر المصطلحات والألفاظ المستخدمة في هذا العقد؟ إنها تبدو... حسنا... قانونية للغاية.
السيد المحرر: هذا لأنها صياغة قانونية. إن هذه الصيغة تستند إلى الصيغة المعيارية لعقودنا التي نستخدمها مع المؤلفين. إننا فقط نقوم بضبط اللغة والمصطلحات لتلائم الشخص الذي نتفاوض معه، ولكن الصياغة الأصلية تم إعدادها على يد فريقنا القانوني. أعلم أنها تبدو غير مباشرة وشديدة القانونية، ولكن الهم الأساسي لدى المحامين هو حماية مصالح الجميع وحقوقهم، بما في ذلك أنت؟
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: حسنا، إنني أقدر ذلك، ولكن فقط لكي نكون في الجانب الآمن، أطلعت محاميَّ على هذا العقد أيضا، وهذا هو سر وجود بعض الاستفسارات لديّ.
السيد المحرر: لا بأس.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: مثلا، لننظر إلى الفقرة الأولى التي تقول إن المؤلف (أنا) يوافق على تسليم مخطوطة لا يقل عدد كلماتها عن 55 ألف كلمة.
السيد المحرر: صحيح.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: ألم نتفق على أن المخطوطة لن يزيد عدد كلماتها على 45 ألف كلمة؟ يبدو مثيرا للقلق بالنسبة لي أن تضاف 10 آلاف كلمة أخرى إلى العقد، كما أن ذلك قبل كل شيء يضيف الكثير من عبء الكتابة عليّ مع الوضع في الاعتبار أن الموعد النهائي قريب للغاية.
السيد المحرر: لأطالع دفتر ملاحظاتي. إمممم، يبدو أنك محقت، لقد اتفقنا على 45 ألف كلمة، ولكنني أود أن أجعل هذا البند أكثر مرونة. ألا يمكن أن نقول ما يتراوح بين 45 ألف إلى 50 ألف كلمة؟
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: أعتقد ذلك، ولكن هذا يثير نقطة أخرى. هنا في الفقرة الرابعة...
السيد المحرر: عذرا للمقاطعة، ولكن خلال مطالعتنا الفقرة الرابعة، هل يمكنك أن تشطبي على»45 ألف كلمة«وتكتبي بدلا منها»ما يتراوح بين 45 ألف إلى 50 ألف كلمة«، وتمضي بالأحرف الأولى بجوارها؟ سيجعل هذا كل شيء قانونيا في النسخة النهائية الموقعة منا.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: بالتأكيد، لا مشكلة. سوف أجري هذا التغيير في كل نسخ العقود قبل أن أرسلها إليك؛ ولكنني الآن أريد أن أعود للفقرة الرابعة التي تقول إنني إذا لم أقم بتسليم المخطوطة في موعد أقصاه الأول من مايو، فسوف أتحمل عقوبة خصم 25% من مقدم الكتاب. لذا، إذا وضعنا في الاعتبار أنني وافقت لتوي على إمكانية إضافة حوالي 5 آلاف كلمة أخرى إلى الكتاب، يبدو لي أنه ليس من المناسب أن ألتزم بالموعد نفسه مقابل الخصم نفسه من دفعة

مقدم العقد.
السيد المحرر: أتفهم وجهة نظرك، ولكن في الوقت نفسه يتعين عليّ أن أضمن أنك سوف تسلمين المخطوطة في الإطار الزمني المناسب لخطط نشرنا لهذا الكتاب.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: هل يمكننا أن نؤجل الموعد النهائي أسبوعا ليصل إلى 8 مايو؟ إنني على ثقة بأنني أستطيع تسليم المخطوطة كاملةً بحلول هذا الموعد. وإذا لم أف بذلك الموعد، فإنه يمكنك أن تخصم من دفعة المقدم.
السيد المحرر: نعم، سيكون ذلك جيدا. من فضلك، أدخلي هذا التعديل، ووقعي بجواره بالأحرف الأولى.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: حسنا. والآن، في هذا الجزء من الصفحة الخامسة، يقول العقد إن الأتعاب الأدبية سوف تستند إلى صافي عائدات البيع. إنني لا أفهم ما يعنيه ذلك، وأتساءل عما إذا كان بمقدورك أن تشرح لي قليلا مما يعنيه.
السيد المحرر: بالتأكيد. تشتري المكتبات منا بالشحنة، وإذا أرادوا ــ بعد شهرين ــ أن يخفضوا من مخزونهم من كتاب بعينه قليلا، ويعيدا الكتب الزائدة لنا، وهذا هو ما يشير إلى مصطلح»عائد«. إن الأتعاب الأدبية التي نمنحها إياك ــ كما يمكننا أن نوضح ــ تستند إلى إجمالي صافي مبيعات الكتاب إلى المكتبات، وهو ما يعني مبيعاتنا الأولية ناقص العائدات. هل صارت هذه النقطة واضحة؟
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: نعم، أرى ذلك. حسنا، أردت فقط بعض التوضيح بشأن هذه النقطة. وقبل كل شيء، لا أريد أن أضع توقيعي على شيء لا أفهمه.
السيد المحرر: إطلاقا. إذا كان هناك شيء غير واضح في العقد، ينبغي أن نقوم بتعديله فورا.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: حسنا، فإذا سرنا في اتجاه التوضيح نفسه، فهل لي أن أعرف ماذا سيحدث إذا قمت بتسليم المخطوطة، ولكنها لم تعجبك؟
السيد المحرر: حسنا، لنكن واضحين: إذا لم تسلمي لنا الكتاب مطلقا، فهذا يمثل خرقا للعقد، وسيكون لنا الحق في استرداد دفعة المقدم، لأنك خرقت بنود العقد. فإذا أرسلت لنا المخطوطة، وراجعناها، ثم ثبت لنا أنها غير قابلة للنشر، سوف نمنحك وقتا لتعديلها، تماما كما هو محدد في الفقرة الثالثة. يمكنك أن ترى أن كل شيء موضح في هذه الجزئية. فإذا كانت لا تزال غير قابلة للنشر، بعد الفترة التي منحناها لك، فسوف نعتبر ذلك خرقا للعقد، لأنك كان من المفترض أن تقدمي لنا شيئا يمكن نشره، ولكنك لم تفعلي. وبالطبع إذا قمت بضبطها كما ينبغي، فسوف نستمر في العقد كأن شيئا لم يكن.

السيدة صاحبة أفضل المبيعات: أفهم، لقد صارت هذه النقطة مفهومة، ما دام توافر لي الوقت الكافي لضبطها وتعديلها بالطبع؛ لكنني أرى أن لديّ هنا 30 يوما. أليست هذه فترة قصيرة للغاية؟
السيد المحرر: هذه فترة متعارف عليها في المجال. إنها الفترة التي نستخدمها دائما، لأننا إذا أجلنا الطباعة ومنحناك وقتا أطول، فمن الممكن أن يسبب لنا ذلك مشاكل في برنامج النشر، وفي النهاية لن يكون ذلك جيدا بالنسبة لمبيعات الكتاب.
السيدة صاحبة أفضل المبيعات: حسنا، إنني أعتقد أنني سوف أرسل المخطوطة كاملة من المرة الأولى. أعتقد أن هذه هي كل الأسئلة التي لديّ. سوف أوقع هذه النسخ، وأرسلها لك غدا.

كما يمكنك أن ترى في هذه المناقشة، تستمر المفاوضات حتى في مرحلة توقيع العقد. ويمكنك أيضا أن الآتي:
1. فعلت السيدة صاحبة أفضل المبيعات الشيء المناسب بأن سألت عن أي شيء غير واضح في العقد. من الممكن أن تكون اللغة القانونية في العقد لافتة، وإذا لم تسأل عما يعنيه شيء ما، فقد تصاب بالإحباط عندما تعرف الإجابة في وقت متأخر للغاية.
2. أبدى كل من السيد المحرر والسيدة صاحبة أفضل المبيعات مرونة في ردودهما، فمرحلة توقيع العقد ليست المرحلة المناسبة لتبني توجه التفاوض الموقفي.
3. يذكر العقد بوضوح تداعيات خرق بنوده، وهذا أمر ضروري، لأن كلا الطرفين يجب أن يعرفا منذ البداية ما يعنيه عدم وفاء أي منهما بما التزم به في الصفقة المبرمة.

الفصل 8



يقولون إن الممارسة تؤدي إلى الإتقان، وهذه القاعدة تنطبق تمامًا على التفاوض. فبينما قد لا تصل أبدا إلى الكمال (كلنا فانون، قبل كل شيء)، يمكنك أن تعمل على تعزيز ثقتك بنفسك وتشحذ مهاراتك الخاصة بالتعامل مع الآخرين. انظر إلى العالم بأسره باعتباره الساحة التي تتفاوض فيها. في كل محل تجاري ومطعم ومكتب تدخله سواء في منطقة معيشتك أو خلال أسفارك ـــ هناك صفقة في انتظار أن تتمها. إن كل شيء بالفعل قابل للتفاوض، وحتى إذا لم يكن كذلك، فلن يضيرك أن تسأل عن قابليته للتفاوض.

الممارسة

من بين وسائل شحذ مهاراتك التفاوضية أن تضع سيناريو. اكتب ما تخطط لأن تقوله ثم بعد ذلك تخيل موقفًا افتراضيا، تبدأ خلاله أداء الدور الخاص بك في المناقشة. إن الممارسة بهذا الشكل سوف تمنحك فكرة أفضل عن الكيفية التي سوف تتصرف بها في مواقف محددة. بل إنك قد تكتشف ـــ في أثناء تمثيلك هذه السيناريوهات ـــ نجم السينما الكامن داخلك! ولتصل إلى التأثير الكامل، اطلب المساعدة من شخص آخر، على أن تختار شخصا يجعلك تشعر بالاسترخاء والطمأنينة. فإذا كنت شديد الانشغال بالكيفية التي ينظر بها إليك الطرف الآخر، فسوف تجد صعوبة بالغة في التركيز على التفاصيل المهمة للتفاوض.
افتراضي: الموقف الافتراضي هو موقف نظري. ورغم أنه ليس واقعيا، فإن هناك احتمالية أن تنظر إليه باعتباره وسيلة لترتيب أفكارك قبل أن تنطلق في الأداء الفعلي. وفي حالة التفاوض، يكون من الأفضل دوما أن تمارس ما قد تقول، مع تقديم افتراضات تستند إلى المعلومات بشأن الكيفية التي قد يتعامل بها الطرف الآخر في موقف بعينه.

إلقاء كلمة

من بين الوسائل الرائعة لافتتاح عرضك التفاوضي أن تقول الافتتاحية

في صورة كلمة. هناك الكثير من الكتب ومواقع الإنترنت التي يمكن أن تساعدك على تعلم الأساسيات، أو يمكنك أن تتواصل مع صديق أو زميل ممن لهم خبرة في إلقاء الكلمات، فمن الممكن أن يقدم لك هذا الصديق بعض النصائح لجذب (والحفاظ على) انتباه الجماهير، أو يقترح عليك بعض الكلمات لتستخدمها لزيادة حرارة عرضك التقديمي.

وعندما تكتب كلمتك، ألقها بشكل منفرد على أشخاص مختلفي الشخصية، بحيث تتلقى استجابات مختلفة. اختر هذه المجموعة بحيث تتشكل من أناس لهم شخصيات مختلفة بما يتيح لك تسجيل ملاحظات عن الكيفية التي تتفاعل بها الأنماط المختلفة من الشخصية مع الكلمة. بعد ذلك، اسأل كل شخص عما أعجبه وما لم يعجبه في الكلمة. ما الكلمات أو القضايا أو الإجراءات التي يمكن أن يتذكرها الجمهور؟ وأخيرا، تخير الاستجابات الصادرة عن أكثر شخص يشبه في شخصيته نظيرك التفاوضي. خطط كلمتك بحيث تلائم نطاق انتباه الشخص ومستوى حماسه إزاء قضايا معينة، فإذا كنت تستهدف جمهورا يجد صعوبة في الحفاظ على تركيزه على ما تقول، فأضف بعض الإثارة على كلمتك باستخدام نبرات صوت متغيرة، والتشديد على الكلمات، والأدوات البصرية المساعدة مثل الشرائح والنشرات.

إن إعداد تسجيل صوتي ـــ أو سيكون من الأفضل لو كان مصورا ـــ لنفسك وأنت تقدم الكلمة يمثل وسيلة أخرى رائعة للممارسة والتطبيق. حدد كلمات«ملء الفراغ»التي يمكن أن تستخدم بديلاً عن فترات الصمت غير المريحة. انتبه إلى كلمات مثل«مثل»و«تعرفون»و«كذلك»، وكذلك أيضا الغمغمة بأصوات مثل«إممم»و«أها». فإذا كان لديك تسجيل مصور لنفسك، انتبه للإيماءات المشتتة للانتباه، أو الحركات العصبية مثل النقر بأطراف أصابع القدمين. يتعين عليك تصحيح هذه العادات، إذا أردت أن يشعر الطرف الآخر بأنك واثق بنفسك، وذكي، ومستعد.

لعب الأدوار

يمكنك أن تنال الكثير من المرح في هذا الأسلوب، فهو لا يقدم فقط المرح والترفيه للأسرة والأصدقاء، ولكنه أيضا يعلمك كيف تلطف من الجو، عندما تصبح الأمور شديدة الجدية، فالتوتر يولد المزيد من التوتر، ومن الممكن أن تؤدي بعض الكلمات الخفيفة أو مزحة لطيفة إلى كسر دائرة التوتر هذه. وبالطبع، سوف يتعين عليك أن تنظر ما إذا كان شريكك التفاوضي يتقبل مثل هذا المزاج الكوميدي أم لا.

ومن بين الفوائد الأخرى للعب الأدوار أنه يساعدك على تحسين ذاكرتك. فعندما تستخدم أكثر من حاسة، يمكنك أن تصبح مبدعا بحق، عندما تمارس تقنية لعب الأدوار. ابدأ ممارسة هذا الأسلوب بأن تطلب

من شخص أن يلعب دور نظيرك التفاوضي، واترك هذا المساعد يختار دورا تفاوضيا ليلعبه (كأن يلعب دور المروع أو المجادل) دون أن يخبرك بالدور الذي اختاره. انظر ما إذا كنت تستطيع أن تميز نمط التفاوض الذي اختاره هذا الشخص، وعدل أسلوبك وفق مجريات الأمور.
يمكنك أيضا أن تحاول عكس الأدوار لكي ترى الكيفية التي سيدافع بها نظيرك التفاوضي عن كل نقطة من نقاطه التفاوضية، ولكي تحاول توقع أي امتيازات سوف يطلبها. خذ كل المعلومات التي جمعتها عن نظيرك التفاوضي، واستخدمها لتطبق أكثر تكتيكات تخشى أن تواجهها. سيكون من المفيد أن ترى كيف سيتعامل مساعدك مع هذه التكتيكات، خاصة إذا صمم طرقا جديدة للتعامل مع كل حيلة وتكتيك.

لعب دور الشخص المحب للجدال

إن استخدام تقنية تدريب الشخص المحب للجدال تساعدك على شحذ مهاراتك من خلال اختبار حججك وإستراتيجياتك، فعند الاستعداد لأية مفاوضات، اطلب من شخص لا علاقة له بالمفاوضات أن يلعب دور الشخص المحب للجدال لاختبار قدراتك. وينبغي أن يرفض الشخص الذي اخترته كل شيء تقوله له لمجرد الرفض لا أكثر. إن مهمته هي تحديد كل شيء من الممكن أن يسير في الطريق الخطأ سواء كان يتعلق بالمفاوضات نفسها أو بالقضايا والمشكلات التي تثيرها. فإذا استخدمت هذا المساعد لكي ينتقد إستراتيجيتك التفاوضية، فسوف يسألك الكثير من أسئلة»ماذا لو»: ماذا لو قال الطرف الآخر هذا؟ ماذا لو ارتد عليك التكتيك الذي اتبعته؟ ماذا إذا ارتكبت خطأ؟ عندما يلعب المساعد دور نظيرك التفاوضي ويستخدم منهجية الشخص المحب للجدال، سوف يلقي الكثير من هذه الأسئلة، بالإضافة إلى تبنيه الجانب المعارض لك في كل موضوع تثيره.
الشخص المحب للجدال: أن تلعب دور الشخص المحب للجدال يعني أن تأخذ موقفا لم تكن لتأخذه في المعتاد، وذلك بهدف فتح نقاش حول الاحتمالات الأخرى. ومن الممكن أن يفيدك عند الاستعداد لمفاوضات أن تحضر شخصا يلعب دور الشخص المحب للجدال بحيث تستطيع أن تضع في اعتبارك كل الوسائل المختلفة التي يمكن لنظيرك التفاوضي أن يتعامل بها مع الموقف.
إن الغرض من هذا التمرين هو أن تعد نفسك لمواجهة أية شكوك أو مخاوف أو ظنون قد يثيرها الطرف الآخر خلال التفاوض. إن امتلاكك الإجابات عن هذه الأمور مسبقا يطمئن الطرف الآخر بأنك فكرت في كل شيء مليًّا. كذلك فإنه يجعل من الأصعب أخذك على حين غرة.

الذهاب للتسوق

سواء أحببت التسوق أم كرهته، يبقى واحدا من الأشياء التي يجب علينا القيام بها، فأنت تحتاج إلى البقالة، والثياب الجديدة، ومستلزمات المدارس للأطفال، وغير ذلك من الأمور. وأحيانا من الممكن أن يكون التسوق متعة! وهذا ما قد تكون عليه الحال عندما تدخل المركز التجاري مع مجموعة من أصدقائك في عطلة نهاية الأسبوع، أو تجرب حظك في المساومة في سوق السلع الرخيصة والمستعملة. في كل مرة تستخدم فيها بطاقة تسوق، أو تطلب تخفيضا، أو تحاول أن تدفع أحد البائعين إلى أن يبيعك شيئين بثمن شيء واحد، تمارس التفاوض. لا يمكنك أن تتفاوض في كل مكان، ولكن في بعض الأماكن، تسير الأمور بهذه الطريقة. إنها فرص رائعة ليس فقط لشحذ مهاراتك، ولكن أيضا لتوفير المال!

سوق السلع الرخيصة والمستعملة: هناك العديد من النظريات المختلفة بشأن كيفية هذا التعبير ومكان نشوئه. ومن بين هذه النظريات واحدة تقول إنه كانت هناك سوق كبيرة مفتوحة في باريس في مطلع القرن العشرين، وكانت تدور حوله شائعات بأنه يعاني مشكلة انتشار البراغيث في بضائعه. وبينما تمتلئ أسواق السلع الرخيصة والمستعملة للآن ببضائع مستعملة، أدى التحسن في ظروف المعيشة إلى التقليل من مخاوف وجود براغيث في البضائع إلى الحد الأدنى. هكذا يقال، ولكن لا مشكلة في غسيل أية ملابس أو مفروشات مستعملة تشتريها قبل أن تستخدمها.

إن كثيرا من الأمريكيين لا يحبون المساومة والفصال في الأسعار؛ فنحن نقبل الأسعار كما هي ــ فهذا جزء من ثقافتنا. وفي الواقع، فإنه حتى عندما يكون متوقعا منا أن نفعل ذلك ــ مثلما هي الحال مع شراء السيارات والمنازل ــ فإننا نستصعب الأمر، ويرجع ذلك على الأرجح إلى ضعف ممارستنا للمساومة والفصال، وهي الأمور التي أتقنتها شعوب أخرى عن طريق البازارات والأسواق العامة. وبدلا من أن نتعلم الفصال، نتعلم كيفية إنفاق أموالنا في دور اللهو والترفيه!

من الأفكار الخاطئة أن نعتقد أن الأمور الكبيرة فقط هي التي يجب أن يتم التفاوض عليها، فتذكر أن أي سعر تحمله بطاقة أسعار من الممكن أن يتغير. وبينما قد تواجه صعوبة في الحصول على تخفيضات في متاجر التجزئة الكبيرة وول مارت هناك الكثير من الأماكن التي يمكنك أن تتفاوض فيها على السعر، وكذلك فإن هناك الكثير من الظروف التي يمكنك أن تستغلها لمصلحتك.

أسواق السلع المستعملة والرخيصة والمزادات الشخصية

بدون شك هذان المكانان هما من أفضل الأماكن التي يمكنك أن تمارس فيها مهارات التفاوض. وفي أي وقت توجد فيه سوق للسلع المستعملة والرخيصة أو مزاد شخصي، يمكنك أن تتوقع أن تكتظ المنطقة بأكفأ محترفي عقد الصفقات الذين يتدفقون على المكان. وكذلك توقع وصولهم مبكرا! فقبل حتى أن تجد الشمس فرصة للشروق، ستجد صائدي الصفقات يقفون على الأبواب في انتظار مجيء البائعين لعرض بضائعهم، والسبب في ذلك هو أن أفضل البضائع لا تتوافر في الساعات الأولى من الصباح عندما لا تكون هناك فرصة أمام أحد لاختيار أفضل البضائع أو الشراء بالجملة. ومن بين الأسباب الأخرى وراء ظهور هؤلاء المشترين في الساعات الأولى من الصباح أن لديهم جدولاً يتضمن زيارة العديد من أسواق السلع الرخيصة والمستعملة، والمزادات الشخصية، ومزادات العقارات، وغيرها من الأماكن التي يريدون الوصول إليها مبكرا قدر الإمكان.
وعندما تكون مستعدا لدخول عالم المساومات الحادة، اذهب إلى وجهتك مبكرا للحصول على أفضل الخبرات. فبمجرد أن تدخل السوق،»تتبع»أحد الطيور التي جاءت مبكرا لاقتناص أفضل الصفقات. سر وراء هذا الخبير سرا من بائع إلى آخر، مراقبا كل الصفقات التجارية التي يجريها، واستمع إلى المفاوضات التي يدخل فيها، ودوِّن ملاحظات تتعلق بالتغييرات التي يحدثها هذا الشخص في نبرات صوته، ولغة جسده، وتكتيكاته. كم من الوقت يمضي هذا المساوم في الحديث مع البائع قبل أن يبدأ في مناقشة السعر؟ ماذا عن أنماط التفاوض؟ ما نمط تفاوض البائع؟ هل يتعامل بعضهم مع بعض بود، أم أن الحديث ينحصر في العمل؟ هل نتائج المفاوضات نزيهة وعادلة؟
بعد أن لاحظت عددا من إستراتيجيات التفاوض، يحين الوقت لأن تدرس البائعين أنفسهم. وإليك بعض النصائح والأفكار:
• انتبه للكيفية التي يتعامل بها البائع مع المشترين المحتملين. إذا كان لطيفًا، فمن المحتمل أن تصل إلى سعر عادل معه. وإذا كان يتبنى التوجه الدفاعي وليس ودودا، فقد ترغب في تجربة حظك مع بائع آخر.
• لاحظ ما إذا كان البائع يرغب في التفاوض، أو ما إذا كان يتخلص من الكثير من المشترين المحتملين. إذا كان البائع لا يتخلى أبدا عن السعر الذي طرحه، فهناك احتمال كبير ألا تستطيع أن تمارس مهاراتك التفاوضية. وقد تحتاج إلى أن تعود إليه في نهاية اليوم، عندما يكون متلهفًا لبيع أكبر ممكن قدر من البضائع.
• حدد مقدار معرفة البائع بمنتجاته من خلال الاستماع إلى إجاباته على أسئلة المشترين. إذا كان تبدو عليه معالم الانزعاج وهو يقدم، فالأرجح أنه لا يعرف الكثير عن منتجاته. وعادة إذا كان الشخص لا يعرف الكثير من التفاصيل عما يبيع، فلن يتفاوض معك لأنه لا يريد أن يتعرض

للخداع.
• عندما تشتري أكثر من شيء من بائع واحد، اطلب تخفيضا. إذا كنت غير قادر على تخفيض سعر الأشياء التي تود أن تشتريها، فحاول أن تحصل على تخفيض يتراوح بين 10% إلى 15% من القيمة الإجمالية للصفقة. فإذا استشعر أحد البائعين أنه قد يخسر صفقة كبيرة، فسيصبح أكثر ميلا إلى إيجاد طريقة لتعويضك في عملية البيع.
• قارن بين أسعار بائعي البضائع نفسها. أغلب أسواق السلع الرخيصة والمستعملة تضم تجارا يبيعون البضائع نفسها، فمثلا من الممكن أن تجد خمسة بائعين يبيعون برمجيات الحاسب الآلي. تفاوض مع كل بائع، ولكن لا تشتر فورا. فإذا قال لك أحد البائعين إنه سوف يبيع لك شيئا بمبلغ 40 دولارا، فاستخدم هذا السعر كميزة عندما تتفاوض مع البائع التالي.

موقع eBay

لكي تحصل على فرصة إضافية لممارسة مهاراتك التفاوضية، قم بزيارة موقع www.ebay.com، وابدأ في المساومة مع مستخدمي الإنترنت الآخرين على أي شيء يجذب انتباهك. وعمليًّا، يمكنك أن تجد أي شيء مطروحا للبيع على هذا الموقع بدءا من الدمى الأثرية إلى صناديق الوجبات ذات الشكل المميز. كذلك فإن التعامل مع هذا الموقع وسيلة رائعة للتخلص من الأشياء المتراكمة لديك، إذا كان لديك ما يستحق البيع. يمكنك أن تضمن أن هناك شخصا سوف يهتم للغاية بأن يشتري شيئا من تلك الأشياء التي تخزنها في صندوق تسميه«صندوق الخردة».
وإليك الطريقة التي تسير بها الأمور في موقع eBay. تبحث عن شيء من خلال كلمات بحث أو فئة رئيسية. انظر إلى السعر المطلوب، وعطاءات الأسعار التي تقدم بها الآخرون، وقدم عطاءك الخاص. كذلك سوف تجد تاريخا يوضح التوقيت الذي سينتهي فيه المزاد، وسوف تتلقى إخطارا في رسالة إلكترونية، إذا وقع عليك المزاد. فإذا لم تكن قد دخلت على هذا الموقع من قبل، فاقرأ التعليمات البسيطة المذكورة في صفحته الرئيسية، وانطلق في البيع والشراء.
العطاء: أن تقدم عطاءً هو أن تعرض سعرا معينا لشيء، ويشيع استخدام هذا المصطلح في مجال المزادات، والتي تمثل فرصة جيدة أخرى لممارسة فن التفاوض. إن الاختلاف الوحيد بين المزادات وبين ـــ لنقل ـــ أسواق السلع الرخيصة والمستعملة هو أنك تقدم في المزاد عرضك من خلال دَلَّال يمثل الوسيط بين البائع والمشتري.

الخروج لتناول الطعام

يقدم تناول الطعام في المطاعم فرصا كبيرة لاختبار معرفتك التفاوضية. لماذا؟ لأن التعامل في المطاعم يدور كله حول السؤال عما ـــ والدفع مقابل ـــ تريد. وغالبا ما يرغب العاملون هناك في إرضاء الزبائن طمعا في الحصول على بقشيش جيد، بينما يريد فريق الطهو أن يعزز من سمعته بتقديم أفضل الأطباق، فيما يريد الطاقم الإداري أن يزيد عدد مرتادي المطعم، لذلك يعتمدون كلهم على الزبائن في الترويج للمطعم بالحديث عن مدى روعته.

الجلوس

عندما تذهب إلى أحد المطاعم، اطلب من النادل أو النادلة أن يرشدك إلى مائدة بعينها. فإذا كان المطعم مزدحمًا بالفعل، فالأرجح أنك لن تستطيع الحصول على ما أردت، ولكن بالتأكيد لا توجد مشكلة في السؤال، خاصة عندما تكون في تدريب على التفاوض. وهناك عدد من الأشياء المحددة الأخرى التي يمكنك أن تطلبها، ومن بينها:

- الجلوس بعيدا عن المدخل، والمطبخ، ودورة المياه.
- الجلوس في مائدة بمقعدين بدلا من مائدة بمقعد واحد.
- الجلوس في الخارج بدلا من الداخل.
- الجلوس بجوار النافذة.
- الجلوس في ركن يتميز ببعض الخصوصية.

إن الحصول على هذه الامتيازات من الممكن أن يبدو مثل النجاحات الصغيرة، ولكن الشعور الذي ينتابك بعد أن تحصل على ما تريد هو شعور إيجابي.

هل من الممكن أن آخذ طلبك؟

عندما يأتي النادل لكي يأخذ منك الطلبات، اسأله عن شيء غير متوافر في القائمة. من الممكن أن تعطي أي مبرر لهذا الطلب (في حالة مزاجية لتناول شيء من خارج القائمة، أو لا تحب الخيارات المتاحة في القائمة، أو تتبع نظام حمية خاصًّا)، ما دمت لا تستسلم. فإذا قال النادل»لا«بشكل مباشر قاطع، فاجمع حاجياتك كأنك تنوي الرحيل. في هذه الحالة، سوف يلاحظ النادل أنه سوف يخسر بقشيشه، والأرجح أن يقول لك إنه سوف يتكلم مع المدير ليرى ما الذي يمكن فعله.
كذلك من الممكن أن تطلب استبدال شيء بآخر. فإذا جاء الطبق الفرعي به مقليات فيما كنت تفضل السَّلطة، فاسأل النادل ما إذا كان بالإمكان أن يغير لك الطبق. عندها من الممكن أن يوافق على الفور، ولكنه من الممكن أيضا أن يقول لك إنه بالإمكان تغيير الطبق مقابل دولارين إضافيين. إذا لم تكن هناك مشكلة لديك مع ذلك، رائع. ولكن

إذا كانت هناك مشكلة، فانظر ما إذا كان بإمكانك أن تطلب منه إلغاء المبلغ الإضافي.

الحساب، من فضلك

أخيرا وليس آخرا، إن دفع الحساب مقابل الوجبة هو شيء ينبغي دوما التفاوض حوله، إذا كانت لديك خبرة سلبية في أحد جوانب الخدمة. فإذا أخذ النادل طلبك بشكل خطأ، أو نسي أن يحضر المشروبات، أو أحضر الطعام باردا، فهذه الأمور تعد مبررات لطلب تخفيض على الحساب الإجمالي. وإذا كانت اللحوم المقدمة سيئة، أو كانت المشروبات سيئة الإعداد، أو كان هناك شَعْر في أحد الأطباق، فإنه ينبغي أن يتم خصم كل هذه الأشياء من الفاتورة، وينبغي أن تحصل على تخفيض على إجمالي الحساب.
وإذا طلبت شيئا من القائمة، ثم جاء النادل ليخبرك بأنه نفد، فاطلب تخفيضا عن الصنف البديل. إن ذلك يمثل إشارة على أنك لا تزال ترغب في تناول طعامك في المطعم، حتى إن كان ما طلبته ليس متوافرا. فإذا كان المطعم غير قادر على تعويضك عن هذه المشكلة، فما الذي يدفعك إلى العودة إليه ثانية؟ بمجرد أن تبدأ في مغادرة المطعم، سيطلب النادل المدير، والذي سيعمل بكل تأكيد على القيام بكل ما يجعلك سعيدا. إن أي مدير مطعم سيرغب في الحصول على 85% من سعر الوجبة، بدلا من عدم الحصول على أي شيء على الإطلاق.

ممارسة التفاوض في العمل

يمكنك أن تجرب مهاراتك التفاوضية الجديدة في العمل بالعديد من الوسائل. وكل من الأنشطة التالية يمثل فرصة لممارسة المراحل المختلفة من العملية التفاوضية:
• التخطيط: تطوع لأن تكون مسئول تخطيط أعياد الميلاد أو حفلات تهنئة الزملاء بالمواليد الجدد أو الساعات السعيدة في العمل. ومن بين الأهداف التي من الممكن أن تتضمنها الخطة تحديد نوع الحفل (إفطار جماعي، أو غداء جماعي، أو وجبات خفيفة بعد العمل)، ونوع الطعام، وكذلك ترتيبات الاحتفالية.
• البحث: بالنسبة لأعياد الميلاد، سوف يتطلب الأمر منك أن تقوم ببعض التحريات عن الشخص صاحب عيد الميلاد، بحيث يمكنك أن تصمم الاحتفال بما يتلاءم مع اهتماماته، مع تجنب وضع أي عنصر لا يحبه. وبالنسبة للساعات السعيدة، حدد بعض الأماكن المختلفة القريبة من مقر عملكم، وقم بزيارتها لكي ترى أنواع الترفيه المختلفة المتاحة (طاولات البلياردو، أو حلقات القوس والسهم، أو شاشات

العرض الكبيرة)، والأطعمة الخاصة (عروض الوجبتين بسعر الواحدة، وأطباق الحفلات الكبيرة)، والمشروبات الخاصة المتوافرة في تلك الأماكن.
• إيجاد أرضية مشتركة: استشعر أي نوع من الأطعمة والمشروبات يحظى بإجماع الموظفين، إلى جانب المكان الذي يود الموظفون أن يذهبوا إليه في الاحتفال التالي. فإذا كنت تعمل في مكان لا يتناول فيه أغلب الموظفين المياه الغازية، فسوف يتعين عليك أن تجد مكانا يناسب هذا الميل.
• الإتيان ببدائل: ضع قائمة بأفكار ومررها على زملائك في العمل، بحيث يمكن أن يضيفوا إليها. ودائمًا سيكون هناك من لا يستطيع الحضور، لذلك حاول أن تحدد موعدا يناسب غالبية الموظفين.
بمجرد أن تكتسب الثقة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف البسيطة في العمل، قد تشعر بأنك قادر على الدخول في مفاوضات على الأمور المهنية المهمة.

طلب علاوة

من الصعب دوما أن تطلب علاوة، وذلك لأنك تخشى أن تفصل من العمل بسبب هذا الطلب. قد تشعر بأنك إذا أنجزت بالفعل واحدة من المهام بشكل رائع، ينبغي أن يمنحك رئيسك زيادة في الراتب، وليس أن يطردك. ولكن ليس من مصلحة رئيسك أن يمنحك زيادة، ما لم تطلبها أنت. ولحسن الحظ فإن هناك وسائل للتعامل مع هذا الأمر دون أن تخشى الفصل الفوري. يبدأ الأمر بأن تعرف أن رئيسك لا يدرك دائما المهام الرائعة التي تنجزها.
لذلك قبل أن تذهب إليه، قم بإجراء بعض البحوث للمقارنة بين الرواتب، وأعد تقييم حزمة حوافزك. بعد ذلك، قم بإعداد قائمة بكل الإنجازات التي حققتها، وصغ دليلاً ملموسًا يظهر الأثر القوي الذي تركه أداؤك على الشركة. اجمع أية مستندات تضم تعليقات إيجابية على عملك تلقيتها من رؤسائك أو زملائك في الأقسام الأخرى، وكذلك في قسمك. كذلك، استعد لمواجهة أية أوجه قصور، مثل الأيام التي تأخرت فيها أو غادرت فيها مبكرا، والأخطاء التي ارتكبتها، وغير ذلك. لا تتبن التوجه الدفاعي أو تغضب، إذا واجهك رئيسك بذلك، فهو يعرف أنه لا أحد كامل، وربما لم يواجهك بهذه الأمور إلا لمجرد طلب التفسير.
عندما تكون مستعدًّا لمقابلة رئيسك في العمل، تخير الوقت المناسب لمناقشة الموضوع، كأن يكون ذلك في فترة التقييم السنوي أو في وقت ومكان محددين. لا تطلب مقابلة مديرك في العمل، وتتوقع الاستجابة لطلبك في التو واللحظة. وكذلك لا تسعَ للنقاش معه خلال

فترة ذروة موسم العمل في الشركة، والتي يكون فيها على الأرجح منغمسا في العمل، ومسحوقا تحت ضغط الوقت.

مفاوضات راتب الوظيفة الجديدة

إذا كنت تجري مفاوضات خاصة بعمل جديد، يجب أن تكون مستعدًّا للتفاوض حول الراتب. لذلك، تعرف أولاً على ما إذا كان الشخص الذي سيجري معك المقابلة مشرفًا أم مديرًا أم نائبًا لرئيس المؤسسة، لأن ذلك سيحدد نوع القرارات التي يستطيع أن يتخذها. بعد ذلك، ركز على كل المهارات التي دفعتك للأمام في وظائفك السابقة، بما في ذلك المهارات التي تعكس قدرتك على التعلم السريع. حدد أطرا زمنية لإنجازاتك لكي توضح الكيفية التي يمكنك أن تتكيف بها مع موقعك الوظيفي.

التكيف: التكيف هو التواؤم مع الظروف المتغيرة. والقدرة على التكيف مهارة من المهم التحلي بها في التفاوض، بالنظر إلى أن الظروف من الممكن أن تتغير في لحظة، وقد يؤدي فقدانك هدوء أعصابك وقتها إلى خسارة الصفقة.

عندما يحين الوقت أخيرا لمناقشة الراتب، مدير المقابلة قبل أن تقدم رقمك (وذلك ولو حتى على سبيل تحديد مدى أو تقدير عام لمستوى الراتب)، ولا تكن أبدا أول من يقدم عرضًا. وهناك سببان وراء ذلك، الأول هو إذا كان عرضك مفرطا في الارتفاع، فمن الممكن أن يتم تجاهلك، لأن هناك متقدمين آخرين قدموا أرقاما أقل منك للموظف الذي تفاوض معهم. أما إذا كان عرضك شديد الانخفاض، فسوف يصبح ذلك ميزة يأخذها صاحب العمل على حسابك.

بعد ذلك، واجه العرض الذي تلقيته بتقديم مدى لراتبك، لا رقم محدد، بحيث تستخدم أعلى رقم قدموه لك باعتباره أقل رقم في المدى الذي تتوقعه كراتب، وحاول أن تحصل على ما يزيد على هذا الرقم قدر الإمكان. وكما ذكرنا من قبل فإن استخدام الفوائد والإضافات كنوع من التعويض لعدم الحصول على الرقم الذي طلبته بعينه. هل يمكنك أن تتفاوض على يوم إجازة إضافي؟ أو على بعض أيام الإجازات العارضة الإضافية؟ أو على دفعة توقيع؟

تذكر أن الراتب ليس أهم جانب في الحصول على وظيفة جديدة. انظر إلى الصورة الكبيرة، وعدل كل عنصر بحيث تصل إلى أفضل اتفاق ممكن. بعد ذلك، قارن بين حزمة الراتب هذه وبين العروض التي تقدمها الشركات الأخرى لتحديد أفضل وجهة لديك.

الممارسة في المنزل

رغم أنه لا ينبغي أن تدخل في مفاوضات مع شريك حياتك وأطفالك لأجل نيل بعض المرح وكفى، فإن المفاوضات على الأمور المنزلية قد تكون أفضل ممارسة لعقد الصفقات خارج المنزل. ولما كانت العلاقات الشخصية تنطوي على شحن انفعالي وهو الأمر الذي لا يتوافر في صفقات العمل، سيكون ذلك تحديا إضافيا يتعين عليك التعامل معه، عندما تتفاوض مع أحبائك. وفيما يلي اثنان من المجالات التي من الشائع التفاوض فيها في المنزل.

الأعمال المنزلية

من الغسيل إلى التخلص من القمامة، عندما يتعلق الأمر بالأعمال المنزلية، فهناك مهمة تناسب كل إنسان! ومع ذلك، فنادرًا ما تكون أمامك مساحة للاختيار. فتنظيف الحمامات يثير اشمئزاز ابنتك، بينما يبدو ابنك غير قادر على تذكر الفصل بين الملابس البيضاء وتلك الملونة عند وضع الغسيل في الغسالة. ربما لا تحب أخذ القمامة، بينما يكره شريك حياتك غسل الأطباق. اطلب من كل أفراد الأسرة أن يجلسوا على مائدة، ومع كل منهم ورقة وقلم لكي يناقشوا الأمر معًا بالتفصيل. يمكنك أن تعد جدولا بالمهام المنزلية وتكتب اسم كل فرد من أفراد الأسرة أمام المهام التي وافق على أن يتحملها، أو إذا لم يحدث توافق بينهم، يمكنك أن تكتب اسم كل مهمة من هذه المهام على قطعة من الورقة وتطويها وتضع كل القطع في قبعة بحيث يسحب كل فرد ورقة من القبعة. فإذا لم تكن سعيدا بالمهام التي جاءت من نصيبك، يمكنك أن تبدلها مع شخص آخر.

التحكم في الأجهزة

كثير من الأسر لديها جهاز تليفزيون واحد أو حاسب آلي واحد في المنزل. وفي تلك الحالة، يجب أن تجد وسيلة للتفاوض حول توقيت استخدام كل فرد من أفراد الأسرة لهذه الأجهزة. ابدأ بمقارنة جداول الاهتمامات، فإذا كنت تحب مشاهدة المباريات في موسم بطولة البيسبول، بينما يريد ابنك أن يشاهد أحد العروض التليفزيونية في التوقيت نفسه، فتبادلا تسجيل البرامج المفضلة لكل منكما، بحيث تتاح لدى كل منكما فرصة لمشاهدة برنامجه المفضل في وقت عرضه. وبالمثل، إذا كان أطفالك يحتاجون إلى الحاسب الآلي لأداء الواجبات المدرسية في المساء، بينما تعمل أنت من المنزل، فافعل كل ما بوسعك لكي تنهي أعمالك قبل أن يحين موعد عودتهم من المدرسة. كذلك ضع في اعتبارك مستوى أهمية النشاط، فإذا كان ابنك يريد أن يشاهد التليفزيون لأنه يشعر بالملل ولكن ابنتك تريد أن تشاهد

برنامجا إخباريا بعينه من أجل تكليف مدرسي، فحاول أن تتوسط في التوصل لاتفاق تستخدم فيه ابنتك التليفزيون أولا، ثم يشاهد ابنك ما يريد، عندما ينتهي البرنامج الإخباري.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

• الافتراضي
• الشخص المحب للجدال
• سوق الملابس المستعملة
• العطاء
• التكيف

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

• من بين الوسائل الرائعة لافتتاح عرضك التفاوضي أن تقول الافتتاحية في صورة كلمة.
• انتبه للكيفية التي يتعامل بها البائع مع المشترين المحتملين.
• لاحظ ما إذا كان البائع يرغب في التفاوض، أو ما إذا كان يتخلص من الكثير من المشترين المحتملين.
• حدد مقدار معرفة البائع بمنتجاته من خلال الاستماع إلى إجاباته عن أسئلة المتسوقين.
• عندما تشتري أكثر من شيء من بائع واحد، اطلب تخفيضا.
• قارن بين أسعار بائعي البضائع نفسها.
• اختر الوقت المناسب لمناقشة الموضوع.
• المفاوضات على الأمور المنزلية من الممكن أن تكون أفضل ممارسة لعقد الصفقات خارج المنزل.

دراسة حالة ـــ بعض الحوارات في سوق الملابس المستعملة

تخيل أنك تقضي فترة عصر أحد أيام العطلة الأسبوعية في سوق الملابس المستعملة والرخيصة. الكل يتحرك حولك، والمفاوضات دائرة في جو ساخن مشحون. ومن الممكن أن تسير المفاوضات التي تسمعها على المنوال التالي.

كلاب للبيع!

السيد المشتري: كم سعر كلبي البودل الصيني الرائعين هذين؟
الآنسة البائعة: أليسا لطيفين؟ إنهما بعشرة دولارات للواحد. إنني

أحب هذين الصغيرين فعلا!
السيد المشتري: نعم، إنهما لطيفان فعلا، ولكنه سعر مرتفع قليلا، أليس كذلك؟ انظري، إن هذا الكلب به كسر في ذيله.
الآنسة البائعة: حسنا، هذا صحيح. ولكنهما رائعان حقًّا ويعودان إلى عام 1902، وهناك علامة توضح ذلك أسفل التحفة.
السيد المشتري: لا أعلم، ولكنني أعتقد أن عشرين دولارا يبدو سعرا مرتفعا...
الآنسة البائعة: حسنا، يمكنني أن أبيع لك الزوجين بتخفيض. لنقل 18 دولارا.
السيد المشتري: لنقل إن 15 دولارا تكفي لأن تقولي إنك حققت صفقة جيدة.
الآنسة البائعة: رائع! إنني سعيدة لأن أدرك أنهما سوف يذهبان إلى بيت رائع.
أشياء يتعين عليك ملاحظتها:
1. يبدو أن البائعة تعرف بعض المعلومات عن البضائع التي تبيعها. وهذا يعني أنها قادرة على الأرجح على الدخول في مفاوضات معك.
2. لم تتمسك البائعة بسعر واحد، فقد عرضت تخفيضا على سعر قطعتين من البضائع التي تبيعها، وأغلب البائعين يقبلون الدخول في صفقات من هذا النوع، إذا كان ذلك يعني لهم بيع أكثر من قطعة.
3. البائعة تتسم بالعقلانية، فقد قبلت أن هناك عيبا في ذيل إحدى القطعتين، ولكنها جادلت بأن هذا يمكن قبوله نظير كون القطعتين تحفتين.

اشتر أثاثك من هنا!

الآنسة المبكرة: إنني معجبة بهذا المقعد هناك ذي الجزء المزخرف على مكان الجلوس. ماذا لديك بشأنه؟
الآنسة البائعة: إن لديك عينًا لماحة. إنها قطعة رائعة، فهي تعود إلى فترة مبكرة من التاريخ الأمريكي؛ عام 1812. وإذا أدرناها لهذه الناحية، يمكننا أن نرى الصانع قد نحت ختمه على الجزء الأسفل من المقعد. لقد حصلت عليها الأسبوع الماضي ضمن شحنة من مزاد عقاري أقيم في منطقة أخرى من الولاية.
الآنسة: يبدو عليه أنه في حاجة إلى بعض التجديدات، فإحدى أرجله بها تشققات، وسيتعين عليّ إصلاحها.
الآنسة البائعة: نعم، ولكن لا تقومي بذلك بنفسك. خذيها إلى أحد الإخصائيين المحترفين في هذا المجال، فلا أعتقد أنك تريدين أن تتلفي قيمة هذه القطعة، وبإمكان المتخصص أن يخبرك تحديدا بكيفية التعامل مع مسألة تجديدها.

الآنسة المبكرة: أرى أنك تطلبين 250 دولارا في هذا المقعد، ولكنه يبدو لي مرتفعا.
الآنسة البائعة: حسنا، ولكن هذا السعر يشمل القيمة التاريخية للقطعة، وكما يمكنك أن تري، فإنه حتى مع وجود التشققات في رجل المقعد، فإنه لا يزال بحالة جيدة، فالطلاء ظل في حالة جيدة، كما أن الخشب مطلي بمادة حافظة جيدة، إلى جانب أن الزخرفة على مكان الجلوس في حالة رائعة للغاية.
الآنسة المبكرة: هل ستعطينني تخفيضا، إذا اشتريت أكثر من مقعد؟ أرى أن لديك مجموعة من 4 مقاعد.
الآنسة البائعة: بالتأكيد، فإذا اشتريت الأربعة كلها، يمكنني أن أخفض السعر إلى 900 دولار.
الآنسة المبكرة: لن يوفر ذلك لي إلا 100 دولار فقط. ماذا إذا قلت 750 دولارًا؟
الآنسة البائعة: ماذا عن 800 دولار؟ إن هذا يعني تخفيض 200 دولار، كما يمكنني أن أخفض 10% من نسبة النقل الخاصة بنا والبالغة 40%.
الآنسة المبكرة: هذا يبدو جيدا. إنني أتطلع إلى اللحظة التي ستكون فيها هذه المجموعة في حجرة الطعام في منزلي.
لقد توصلت الآنسة المبكرة إلى اتفاق جيد لشراء بعض قطع الأثاث القيِّمة على الأرجح ـــ وهي نقطة ينبغي وضعها في الاعتبار عند تقديم أي عرض. ينبغي كذلك أن نلاحظ ما يلي:

أظهرت الآنسة البائعة معرفة كبيرة بالقطعة، وهو ما ينبغي أن يمنح الآنسة المبكرة ثقة بقيمة ما سوف تشتري.
طلبت الآنسة المبكرة تخفيضا على التحفة، وهو ما وافقت عليه الآنسة البائعة. إن كثيرا من البائعين يرحبون بتقديم تخفيضات لمشتري الجملة. وفي هذه الحالة، كانت الآنسة البائعة في سوق السلع الرخيصة والمستعملة مستعدة حتى لتقديم تخفيض 10% من قيمة تكلفة الشحن، مما يجعل الصفقة تستحق الإتمام.
ومثل كل المفاوضين الجيدين، دارت كل من الآنسة المبكرة والآنسة البائعة حول السعر قبل أن تلتقيا في المنتصف.

اشتريت ساعاتك! ساعات للبيع!

السيد قناص الصفقات: توجد ساعة جيب رائعة هناك ـــ الساعة القريبة من أعلى نافذة العرض. ماذا لديك بشأنها؟
السيد بائع الساعات: أكيد، هه، إنها، هه، أصلية... إنها تعود لزمن بعيد للغاية. انظر، إن، هه، هناك الكثير من المعلومات محفورة بالداخل. لذلك، هي غالية الثمن بسبب ذلك.

السيد قناص الصفقات: هل يمكنك أن تخبرني من أين جاءت؟
السيد بائع الساعات: أعتقد أنها جاءت مع مجموعة اشتريتها قبل أسبوعين، ولكنني لا أتذكر تحديدا. يمكنني أن أبحث لك عن المكان بالتحديد، إذا كنت تريد أن تعرف فعلا.
السيد قناص الصفقات: هذا ليس ضروريا. هل تعمل؟
السيد بائع الساعات: بالتأكيد، أعتقد أنها تعمل.
السيد قناص الصفقات: لكن لا يبدو أنها تعمل الآن.
السيد بائع الساعات: ذلك لأنها لم تُمْلأ، هل تفهم ما أعنيه؟ إذا ملأتها، هه، فعلى الأرجح سوف تعمل جيدا.
السيد قناص الصفقات: هل يمكنك أن تملأها لي، بحيث أراها وهي تعمل؟
السيد بائع الساعات: ليس قبل أن تقول ما إذا كنت تريد شراءها أم لا. هل سوف تشتريها؟
السيد قناص الصفقات: ما السعر المعروض لها؟
السيد بائع الساعات: 50 دولارا.
السيد قناص الصفقات: يبدو مرتفعا، خاصة إذا كان هناك شك في ما إذا كانت تعمل أم لا. ماذا عن 30 دولارا؟
السيد بائع الساعات: هل تمزح معي؟ لهذه الساعة؟ إنها صفقة. سأقول لك شيئا: لن تجد ساعة مثلها في أي مكان آخر مقابل هذا السعر. إن 50 دولارًا مسألة مبدأ لا نقاش فيها.
السيد قناص الصفقات: حسنا، شكرًا جزيلاً، ولكنني سأبحث في أماكن أخرى.
لقد قام السيد بائع الساعات تقريبًا بكل ما هو خطأ. وبالتالي ليس من المدهش أن السيد قناص الصفقات قرر البحث عما يريد في مكان آخر.
1. إن أسلوب حديث السيد بائع الساعات بكل ما فيه من همهمات يشير إلى عدم ثقته بما يبيع. فإذا كان يسعى للنجاح في البيع، فعليه ألا يدخل هذه الكلمات في حديثه.
2. لا يبدو على السيد بائع الساعات أنه يعرف الكثير عن الساعة. وفي أية مفاوضات، المعرفة قوة، ومن يعرف أكثر، غالبا ما يحقق نتيجة أفضل في نهاية الصفقة.
3. يريد السيد قناص الصفقات أن يعرف ما إذا كانت الساعة تعمل أم لا، قبل أن يدفع ثمنها، وهو منطقي في طلبه هذا. ولكن حقيقة أن السيد بائع الساعات رفض هذا الطلب البسيط قللت من ثقة السيد قناص الصفقات بأنه سيُعَامل بنزاهة وأمانة.
. تبنى السيد بائع الساعات أسلوب التفاوض الموقفي، رافضا التزحزح عن سعره، وكانت النتيجة المتوقعة هي عدم إتمام عملية البيع.

الجزء 3

المفاوضات الشائعة

الفصل 9



هناك الكثير من المفاوضات التي تشملها عملية شراء منزل؛ حيث يتعين عليك أن تؤمن قرضا عقاريا، وتتفق مع أفراد أسرتك على موقع المنزل الذي تتطلعون إليه ونوعيته. وبمجرد أن تجد المنزل الذي تسعى لشرائه، سوف تبدأ المفاوضات الحقيقية. فبكل بساطة، لا تدفع الثمن الذي يطلبه البائع. فباستخدام مهاراتك التفاوضية، سوف تصبح قادرا على التوصل إلى سعر يلائمك ويقبل به البائع.

سوق العقارات

عندما تقرر أن تشتري منزلا، فإن الخطوة الأولى هي أن ترى ما المتاح في سوق العقارات. خذ جولة بالسيارة في المناطق التي تهتم بالشراء فيها مركزا انتباهك على لافتات «للبيع». ابحث في الجريدة المحلية عن المزادات المرتقبة على المنازل، والتي يمكنك أن تحضرها. ويبدأ العمل الحقيقي، عندما تجد المنزل الذي يثير اهتمامك.

تحديد "السعر العادل"

قبل أن تقدم أي عرض، يجب أن تحدد السعر العادل للمنزل الذي تريد شراءه. على المستوى الفعلي، لا يمكن تحديد هذا السعر، إلا بعد أن يتم بيع المنزل بالفعل، ولكن في هذه الأثناء، يمكنك أن تصل إلى سعر تقديري. قارن المنزل الذي تريد شراءه بالمنازل المماثلة التي بيعت في المنطقة ذاتها العام الماضي. سوف يمنحك ذلك فكرة طيبة عن السعر الذي يستحقه المنزل الذي اخترته.
السعر العادل: يتم تحديد هذا السعر استنادا إلى أعلى سعر يكون المشتري مستعدا وراغبا وقادرا على دفعه، وإلى أدنى سعر يكون البائع مستعدا وراغبا وقادرا على القبول به. ويمكنك أن تسمع تعبير «القيمة السوقية العادلة»للدلالة على المفهوم نفسه.
عندما تكون جاهزا للبدء في المفاوضات، اطلب من وكيلك العقاري أن يطلعك على المبيعات المماثلة، ومصطلح «المبيعات المماثلة»يشير إلى العقارات التي بيعت حديثا. والأوراق التي تثبت هذه العقارات تحتوي على كل المعلومات ذات العلاقة والخاصة بالعقار بما في ذلك

السعر الأصلي المطلوب، وكل التخفيضات التي جرت عليه، وكذلك سعر البيع الحقيقي، إلى جانب تاريخ إتمام الصفقة، والتاريخ الفعلي لتسجيل العقد. ويمكنك أن تستخدم تاريخ تسجيل العقد لتحديد الفترة التي ظل فيها العقار مطروحا للبيع في السوق قبل أن يتم بيعه.

إن غالبية المكاتب العقارية التي تتبع مؤسسة تسجيل متعدد لديها ملف بالمتشابهات أو قاعدة بيانات رقمية خاصة بهذه العقارات المباعة حديثا. وحتى المكاتب المستقلة التي لا تتقاسم قوائم مبيعات مماثلة، سيكون لديها ملف بالعقارات التي باعها حديثا مكاتبها ووكلاؤها. إن ملف المكتب المنفرد يحقق فائدة كبيرة في المدن الكبيرة، عندما يكون هناك الكثير من السماسرة يعملون بشكل مستقل، ويميلون إلى العمل في مناطق شديدة التحديد بدلا من محاولة تغطية المدينة بأكملها. كذلك يساعد ملف المكتب المنفرد أيضا في عمليات بيع شقق المجمعات السكنية أو البيع التعاوني؛ وهي العمليات التي تدير فيها وكالة واحدة أو اثنتان على الأكثر عملية البيع في مجمع سكني بعينه.

بعد أن تطلع على ملفات المبيعات المماثلة، قم بإعداد قائمة بأسعار البيع وعناوين العقارات التي ترى أنها تشبه العقار الذي تريد شراءه. قم بنسخ قوائم المبيعات المماثلة، إذا كان الوكيل مستعدا لذلك. قارن بين سعر كل عقار وبين سعر العقار الذي تريد شراءه.

قارن بين “سعرك العادل” وبين سعر البائع

عندما تحدد ما تعتقد أنه سعر البيع العادل للعقار الذي تود شراءه، قارن بينه وبين السعر الذي حدده البائع. فإذا كان سعرك التقديري أعلى من سعر البائع (وهو أمر نادر الحدوث) فلا تسارع بإخراج قلمك لتوقع العقد. أعد النظر ثانية في العقار والمنطقة، والموقع، والأرض، وتوقيت عملية البيع في السوق، والظروف المحلية ــ كل شيء، فقد يكون قد فاتك شيء شديد الأهمية. فإذا كان كل شيء على ما يرام، فأنه الصفقة بسرعة، فربما يكون البائع قد قدر العقار بثمن أقل من قيمته الحقيقية، لذلك اشتر، قبل أن ينتشر الأمر، ويظهر مشتر آخر، ومن ثم تبدأ حرب العطاءات.

لكن الأرجح أن يكون سعر البائع أعلى من تقديرك للقيمة السوقية العادلة، وهذا هو محور المفاوضات. ضع نفسك مكان البائع للحظة. لِمَ وضع هذا السعر المرتفع؟ لكي يتيح مساحة للتفاوض؟ لأنه أضاف للمنزل سجاجيد جديدة؟ هل يريد أن يسترد ما دفع نظير المطبخ الجديد الذي كلفه 14 ألف دولار؟ تبن موقفا ترى فيه أن الإضافات والتحسينات لا يتعين دائما أن تزيد من سعر البيع المطروح.

حدد السعر المناسب للمنزل (وهو على الأرجح سعر «احتيال»)، وكذلك

تقديرك للقيمة السوقية العادلة للعقار، وأقصى مستوى «سعر»يمكنك أن تقبل به. لماذا يتعين عليك القبول بسعر بيع لأحد العقارات أعلى من القيمة السوقية العادلة؟ لأنه حتى توقيع العقد، لا تزال القيمة السوقية العادلة مجرد تخمين، وحتى الخبراء المثمنين العقاريين المحترفين يختلفون في تقديراتهم للقيمة السوقية. وبالتالي، يجب عليك أن تترك هامش خطأ، وهو ما يعني مبلغًا واقعيًّا يقيك من الوقوع في فخ التصلب في أثناء التفاوض.
هامش الخطأ: هامش الخطأ هو مساحة تُترك لاستيعاب أي خطأ في الحسابات أو تغير في الظروف. ويفيد هذا الهامش في الكثير من المفاوضات، وبصفة خاصة في المفاوضات العقارية، فإذا أسأت تقدير أحوال السوق أو حدث تغير مفاجئ في أحوالك المالية، فسوف يجعلك هامش الخطأ هذا مستعدا لمواجهة كل التغيرات المفاجئة.
والأهم من كل ذلك في هذه المرحلة من المفاوضات هو ألا تخبر وكيلك العقاري بسعرك «الاحتيالي»أو أقصى مستوى سعري يمكنك القبول به، وتذكر أن الوكيل يمثل البائع. فإذا أخبرت الوكيل بأنك مستعد للقبول بسعر يصل إلى 123 ألف دولار مقابل منزل مسجل في القائمة أن سعره 125 ألف دولار، فسيكون مبلغ 123 ألفا هو ما ستنتهي بك الحال على الأرجح إلى دفعه. عليك أن تتحلى بالحذر خلال عملية التفاوض، حتى مع وكيلك العقاري.

متابعة السوق وقت التفاوض

إلى جانب مقارنة المبيعات المماثلة ودراسة الأسعار والأرقام، من المهم أن تقيس حالة السوق في منطقتك في الوقت الذي تريد أن تشتري فيه. فمثلا، إذا كانت هناك سوق مبيعات ساخنة، تباع فيها العقارات بسرعة، وكان العقار الذي تريد شراءه عقارا مطلوبا ذا قبول واسع في السوق، فابدأ مفاوضاتك من نقطة تقترب من القيمة السوقية، فبالتأكيد لا ترغب في أن تخسر العقار نتيجة بعض اللف والدوران حول السعر.
في بعض المواقف، ورغم أنها غير شائعة، يكون أحد المنازل أو المواقع شديد «السخونة»لدرجة تجعل العروض تنهال عليه منذ لحظة عرضه. وفي بعض الأحيان يتم قبول أفضل هذه العروض دون تفاوض. وفي كثير جدا من الأحيان، يتفاوض البائع في الوقت نفسه مع كل المشترين المحتملين. إن هذا الموقف يعني أن كل المشترين قد خرجوا فعلا «لاقتناص الصيد». فإذا كنت تريد بالفعل شراء هذا العقار، فإليك بعض التكتيكات التي قد تساعدك:
• قدم أفضل عروضك، ولكن كن مستعدا لزيادته بمقدار 500 دولار أو دولار، ولكن لا تنزلق إلى حمى المزادات، وتزايد على العقار بما يفوق

قيمته السوقية.
• اطلب أكبر قدر ممكن من الإضافات في عملية البيع.
• اجعل تاريخ البيع ملائما للبائع بقدر ما تستطيع.
• احصل على موافقة على قرض، من إحدى جهات منح القروض العقارية.
على الجانب الآخر، إذا كانت السوق التي تبحث فيها هادئة (ويطلق عليها «سوق المشترين»)، أو كان البائع واقعا تحت ضغط الحاجة للبيع، أو لم يكن المنزل جذابا بشكل خاص لغالبية المشترين ــ فلن يستطيعوا أن يروا فيه الإمكانيات التي تستطيع أن تراها، أو أن حاجاتهم مختلفة عن حاجاتك ــ يمكنك أن تسير بشكل أبطأ، وتدخل عملية التفاوض بمدى سعري أوسع. وفي مثل هذه المواقف، من الممكن أن تحصل على صفقة أفضل ببعض الصبر والمثابرة.

العروض والعروض المضادة

قد تسمع بعض الناس يقولون إن 10% أقل من سعر البيع المطروح يمثل عرضا أوليا جيدا. كلا، ليس الأمر كذلك فعلا. فلا يوجد عرض مبدئي «جيد»واحد يستند إلى سعر البيع المطروح. لماذا؟ لأن هناك الكثير من المتغيرات في عالم العقارات، ولأن البائعين نادرا ما يضعون سعر البيع المطروح استنادا إلى القيمة السوقية أو غيرها من عمليات التفكير العقلانية؛ حيث يريدون أن يحصلوا على أقصى عائد ممكن من بيع عقاراتهم، ولدى الكثير منهم ارتباطات شعورية بمنازلهم. هل ستقدم 10% أقل من سعر البيع المطروح لمنزل قدر صاحبه سعره بـ 25 ألف دولار أو أكثر أعلى من السعر الحقيقي؟
إن كل قطعة من العقار فريدة، وكذلك كل موقف بيع. لذلك، يمكنك أن تفهم السر في أن القواعد المجربة في عالم العقارات خطرة. ولكن إذا كان من الضروري أن يكون لديك إطار إرشادي، فإن تقديم سعر يقل بنسبة 10% عن القيمة السوقية العادلة التي توصلت إليها ــ لا عن سعر البائع ــ أولا سوف يبعدك عن فكرة إهانة البائع بعرض سعر يقل كثيرا عن السعر الذي يقدمه. كذلك سوف يمنعك من السقوط في فخ قبول البائع بعرضك الأول مباشرة إذا كان أعلى مما يعتقد البائع أنه سيحصل عليه نظير العقار.

تقديم العرض

لا يمكن أن يكون عرضك لفظيا فقط، فغالبية وكلاء البيع السكنيين سيرفضون تقديم عرض لفظي للبائع ليس مصحوبا بشيك عربون ومعلومات محددة عن الماليات، وتاريخ اختتام الصفقة، وغيرها من

التفاصيل الخاصة بعملية البيع، فلا يمكن للمشتري أن يتصل بالوكيل ويقول له: «اسألهم ما إذا كانوا يقبلون بسعر 139 ألفا و500 دولار أم لا؟». ولأن المشتري يستطيع أن يلقي السؤال نفسه على أربعة وكلاء بشأن أربعة عقارات مختلفة، فإن الموقف يمكن أن يؤدي إلى مشكلات كبيرة في النهاية. إن عرضك يجب أن يُقدم للبائع كتابةً.
العربون: العربون هو مبلغ من المال تقدمه مع عرضك يوضح للبائع جدية نيتك في الشراء. انظر إلى العربون كوديعة.
عندما يسمع وكيلك العقاري تعبير عرض، قد يخرج عقدا مؤقتا، وهو نموذج عقد مختصر يتضمن اسمك وعنوانك وعدة أسطر عن العقار الذي يتم التفاوض عليه، وقيمة دفعة العربون (والتي عادة ما تتراوح بين 500 و1000 دولار). فإذا تسلمت عقدا مؤقتا، فتأكد أنه يحتوي على عبارة «قابل للمراجعة من جانب محامي المشتري، خلال 5 أيام عمل». سوف يتيح ذلك أن يطالع محاميك النموذج (وكذلك سوف يتيح لك الخروج من الصفقة، إذا غيرت رأيك إزاء هذا العقار).
ومن المعتاد أن ترغب الوكالة في أن توقع عقدا قبل أن يقدموا عرضك إلى البائع. فإذا وقعت العقد، ووافق البائع على عرضك ووقع أيضا على النموذج، فقد اشتريت المنزل.

العرض المضاد

العرض المضاد هو رد البائع على عطائك المبدئي. وفي بعض الأحيان، يحدد فيه البائع المبلغ الفعلي الذي يريده مقابل عقاره، ولكن عادة لا يحدث هذا. وأغلب البائعين يترك مساحة في الأسعار التي يقدمونها في عروضهم الأولي، حتى لو قالوا: «لا سعر أقل من ذلك». والآن، عليك أن تسعى للوصول إلى نقطة تلاق بين الجانبين.
اكتب عرضك الأول في دفتر مذكرات أو مفكرة، بحيث تحدد بنوده والطوارئ (أو اطلب من وكيلك العقاري أن يمنحك نسخة من نموذج العرض، بعد أن يتم ملؤه كاملا وتوقيعه). عندما تتلقى العرض المضاد، لا تسجل فقط الحقائق والأرقام، ولكن أيضا سجل ما يقوله الوكيل وما قاله البائع. هل يريد إنجاز الصفقة سريعا؟ هل هذا عرضه النهائي؟ هل هو متلهف على البيع؟ ومع ذلك، لا تأخذ كلمة مما قيل باعتبارها نهائية، ففي عالم التفاوض، يجب عليك دائما أن تختبر ما قيل لتصل إلى ما هو «حقيقي»وما هو مجرد تكتيكات تفاوضية. وهذا العرض المضاد غالبا ما يعود إليك مكتوبا على نموذج العرض الذي قدمته، بحيث يتم شطب الأرقام التي كتبتها، ويحل محلها أرقام البائع.

عرضاك الثاني والثالث

لا ينبغي أن يكون عرضك الثاني هو أقصى سعر يمكنك قبوله، ولكن ينبغي أن يكون قريبا من تقديرك للقيمة السوقية. اطلب من وكيلك العقاري أن يكتب لك نموذج عرض جديدا. وعند صياغة العرض، لا تكتب الأرقام وتشطبها وتعيد كتابتها، ولا تكتفِ بالحروف الأولى من المصطلحات والأسماء، لأن هذا لن يؤدي إلا إلى الارتباك.
أضف إلى دفتر ملاحظاتك التفاوضية حقائق العرض الثاني وأية ملاحظات فرعية ذكرها أي طرف من أطراف العملية التفاوضية؛ فوجود سجل لكل ما قيل ومن قاله ومتى يمنع أية مجادلات بلا طائل، وكذلك سوء الفهم، والإنكار فيما بعد. كذلك سوف يمنحك فرصة لمراجعة ما جرى خلال العملية التفاوضية.
وفي كل خطوة من خطوات العرض، يستحق الأمر أن تذكر لوكيلك العقاري عيوب المنزل ـــ وهو شيء يزيد من الانطباع بأنك بالفعل معجب بالمنزل وتريده، ولكنك تحتاج إلى إعادة ترتيب المطبخ أو تريد بالفعل مرآب سيارات يتسع لسيارتين لا لواحدة. إنك تريد من خلال ذلك أن يدرك وكيلك العقاري ـــ وينقل إلى البائع – أنك لست شغوفا بهذا المنزل لدرجة تجعلك تدفع أي مبلغ لشرائه. فهناك أيضا منازل أخرى من الممكن أن تكون مناسبة لك. وحتى إذا كنت تشعر بأن هذا المنزل هو المنزل المثالي لك، فلا تجعل البائع يشعر بذلك، لأنه إذا شعر بذلك، فسوف تكون له اليد العليا في التفاوض، وسوف تنتهي بك الحال إلى أن تدفع سعرا أعلى مما يجب.
كثير من المنازل تباع قبل أن يقدم المشتري عرضه الثالث أو في أثناء تقديمه ذلك العرض. ولكن أحيانا تستمر المفاوضات عدة أيام، ودائما ما تتشابه الإجراءات ـــ عرض، وعرض مضاد، ثم تجري أنت والبائع تعديلات وتقومان باللف والدوران حول بعضكما البعض، وتحاولان أن تجدا نقطة التقاء، وهذه هي النقطة التي تصبح فيها نصيحة الوكيل العقاري لا تقدر بثمن.

الجانب العاطفي في اصطياد المنزل

إن وجود العواطف والمشاعر ـــ سواء على جانب المشتري أو جانب البائع ـــ يمكن أن يزيد من سخونة عملية التفاوض لدرجة قد تجعل الوكيل العقاري يبحث عن ساتر من نيران المعركة! إن التعامل العقلاني ضروري عند التفاوض على شراء أحد المنازل. وإليك أكثر المشاعر والعواطف التي تسيطر على كل من المشترين والبائعين.

الحب

بالنسبة لك، يعني هذا حب المنزل الذي تتفاوض على شرائه، ولكن

ينبغي ألا تسقط في فخ التعلق المفرط به، فإذا بدأت التفكير في أن هذا المنزل هو المنزل الوحيد المناسب لك ولن تجد منزلا آخر مثله في أي مكان، فقد تنسى كل شيء عن التفاوض الفعال. حاول أن تتذكر أن هناك منازل أخرى سوف تناسبك مثله ــ وربما أكثر منه ــ حتى إن لم تكن قد وجدتها بعد. إذا خسرت المنزل الذي تحب، ولديك سعة من الوقت، فسيكون من الجيد أن تنتظر فترة قبل أن تبدأ رحلة البحث عن منزل آخر؛ حيث لا تريد أن تكون عملية شرائك للمنزل الثاني رد فعل على إخفاقك في شراء المنزل الأول، إذا كان بإمكانك تجنب ذلك. إن شراء المنزل غير المناسب خطأ مكلف.

الغضب

يظهر هذا الشعور في مرحلة أو أخرى من المفاوضات العقارية؛ فالمشتري يغضب من البائع، وقد يغضب البائع من المشتري، وقد يغضب الاثنان من الوكيل العقاري، بينما قد يغضب الوكيل العقاري من كل منهما، فمن الممكن أن تصبح عملية شراء منزل عملية منهكة، ولا أحد يريد أن يصاب بالإنهاك ويستغل الطرف الآخر ذلك.
ولكن قد يصبح من الصعب أن تجلس في هدوء وعقلانية، ولكن هذا ينبغي أن يكون شعارك في العملية التفاوضية. وإليك بعض الاقتراحات للقيام بذلك:

• خذ وقتا لتهدأ. إذا شعرت بالإحباط يتصاعد في داخلك لمستوى لا تستطيع السيطرة عليه، فقل: «أود أن آخذ بعض الوقت للتفكير في الأمر قبل الاستمرار». أغلق خط الهاتف، أو اترك الحجرة، أو اذهب في تمشية بعيدا عن مقر المفاوضات.
• حدد سبب غضبك. يجد الناس أنفسهم أحيانا يستشيطون غضبا دون معرفة سبب لذلك. اسأل نفسك: «ما الذي بدأ هذه المشكلة؟». بمجرد أن تجيب عن هذا السؤال، سيصبح سهلا عليك أن تطرح سؤالا آخر وهو: «كيف يمكنني تسوية هذه المشكلة؟».
• لا تنسف الجسور. من الصعب التراجع بعد قول عبارات مثل «اغرب عن وجهي أنت ومنزلك السخيف». تجنب اتهام الطرف الآخر بأن تقول له عبارات مثل «هذا خطؤك»، لأن مثل هذه العبارات لا تحقق أي مكسب. وبدلا من ذلك، اسأله: «كيف وصلنا إلى هذه المرحلة، وإلى أين ينبغي أن نتوجه انطلاقا من هذه النقطة؟».
• لا تكذب. إذا قلت شيئا بالأمس، وغيرت رأيك ليلا، فقل ذلك. لا تنكر ما سبق أن قلت بالفعل. ولا تكذب بشأن موقفك المالي ــ فسوف ينكشف أمرك لا محالة. كذلك، فإن «نسيان»أمر ما يدخل في نطاق الكذب أيضا. لا شيء يفسد أي اتفاق أكثر من المواقف المتناقضة

بشأن الأمور المالية.

الامتلاك والطمع

أحيانا يكون من الصعب على البائعين الانفصال عاطفيا عن عقاراتهم. فبعض البائعين يقاتلون من أجل عدم المساس بأي شيء في المنزل، بل يتوقعون مكافأة على ذلك. يمكن أن يُنظر إلى ذلك على أنه حب امتلاك.
ولكن عندما يشتري الناس، يريدون الوصول لأكثر الصفقات توفيرا، والتوجه المعتاد في هذا السياق هو «ينبغي أن يدخل ذلك في ثمن المنزل»، ذلك لأنهم يتوقعون دفع نفقات إضافية نظير كل شيء لن يدخل ثمنه في إطار السعر العام للمنزل. وهذا قد ينظر إليه على أنه طمع. لا توجد إجابة صحيحة هنا، ذلك لأنك إذا دخلت في جدال حول كل قطعة هنا وهناك، اسأل نفسك ما إذا كان حب الامتلاك/أو الطمع عاملَيْن مساعدَيْن في هذا الجدال. أحيانا ما يساعد مجرد إدراك تلك المشاعر في حل هذه المشكلات.

للبيع من المالك

عندما تتعامل مع المنازل المعروضة بنظام «للبيع من المالك»، لا تدخل أي وكيل عقاري في المفاوضات. حقا، تنطبق مبادئ المفاوضات نفسها في هذه الحالة، ولكن بالطبع لا يوجد وسيط، وهذا يعني أنك سوف تكون بحاجة إلى محام ليساعدك على إتمام صفقة «للبيع من المالك». ودائما ما ينبغي أن يكون لديك محام في حالة عدم وجود وكيل عقاري، ولكن لا تستخدم المستشار القانوني نفسه الذي يستخدمه البائع.
كيف تبدأ المفاوضات؟ بعد الزيارة الثانية للمنزل الذي يعجبك (وهي الزيارة التي تفحصت فيها المنزل بدقة أكبر من المرة الأولى)، انتظر يوما أو يومين قبل أن تقدم العرض، والسبب وراء ذلك هو رفع توقعات البائع، وإظهار عرضك بمظهر الناجم عن تفكير وتدقيق كبيرين.
ولكي تحدد القيمة السوقية العادلة، اذهب إلى الملفات الموجودة على حاسبك الآلي والتي حصلت عليها من الوكلاء العقاريين للمنازل المماثلة في المنطقة. إن عملية المساومة مماثلة لتلك التي تحدث في ظل وجود الوكيل العقاري، ولكن الجلوس وجها لوجه مع البائع صعب دائما. كن عقلانيا وودودا، وتذكر أن الأداة الأساسية للقبول هي القيمة السوقية العادلة. إن عرضك يقدم للبائع صفقة سريعة، فلا يوجد تشويش ناجم عن كون العقار مطروحا في السوق، وكذلك لا

توجد أية عمولات سيدفعها أي من الطرفين.
ومع ذلك، فالأرجح أن يرفض البائع أول ما تقدم من أسعار. لذلك، ادعم نفسك بعرض آخر، وينبغي أن يكون ذلك هو القيمة السوقية العادلة مخصومًا منها العمولة المعتادة في الصفقات العقارية في المنطقة (والتي عادة ما تكون 6% أو 7%). وبالطبع، فإن البائع لا يعين وكيلا عقاريا، حيث لن يدفع عمولة.
العمولة: العمولة هي مبلغ من المال أو نسبة تقدم للوكلاء، أو ممثلي المبيعات، وغير ذلك نظير خدماتهم. وفي حالة البيع من المالك، لا يكون هناك وكلاء عقاريون لدفع العمولة لهم، وبالتالي لا يكون هناك أي محل للعمولة.
في أفضل السيناريوهات الممكنة، سيتقاسم المشتري والبائع قيمة العمولة ويحددان سعر البيع بسعر وسط بين القيمة السوقية وبين السعر الصافي الذي كان يفترض أن يحصل عليه المالك بعد دفع عمولة الوكيل العقاري (إذا كان قد عين وكيلا عقاريا). وكل الأمور الإضافية مثل تواريخ إنجاز الصفقة والتمويل يمكن أن يتم الاتفاق عليها في وقت آخر، أو في حضور محاميي الطرفين، وسيقوم المحامون بتحرير عقد البيع.
هذه هي الكيفية التي تسير بها صفقة البيع المنضبطة المنظمة، إلا أن الحياة لا تسير دوما وفق هذا السيناريو؛ فقد يكون البائع جديدا على المجال ويعلق آمالا مرتفعة في الحصول على أعلى سعر ممكن من المشتري. وعندما تصل المفاوضات إلى طريق نهايته مغلقة، لا تضرب رأسك في الحائط، مهما كانت درجة إعجابك بالمنزل. اكتب أفضل عروضك واسمك وعنوانك ورقم هاتفك، واترك كل ذلك مع البائع، واطلب منه أن يتصل بك، إذا غير رأيه، ثم واصل عملية اصطياد منزل أحلامك. ومن الممكن أن تتواصل مع البائع بين فترة وأخرى لكي تسأل عما صارت إليه الأمور لديه.
لا تقدم عرضا آخر، ولكن إذا حدث وتنازل البائع قليلا، فربما يتعين عليك أن ترتقي أنت أيضا لأعلى قليلا، فهذه هي الطريقة التي تسير بها المفاوضات.
كذلك لا ينبغي مطلقا أن تمنح دفعة العربون مباشرة إلى البائع، حيث يجب تسليم شيك العربون إلى محاميك.

ختام المفاوضات

استخدام تاريخ ختام في مفاوضاتك. تقول الحكمة إن الوقت مال، وفي التفاوض حول شراء منزل، يمكن أن يساوي الوقت مالا، إذا استخدمته كأداة. حاول أن تحدد في وقت مبكر من اللعبة ما يريده البائع من الصفقة فيما يتعلق بالوقت وكذلك بالسعر. هل يريد ختامًا

سريعًا للمفاوضات، لأنه يحمل قرضي رهن عقاري؟ هل يتطلب الوقت ليجد منزلا آخر؟ هل يتطلب المرونة في تاريخ الاختتام، لأنه يبني منزلا ولا يعرف متى سينتهي تحديدا من بنائه؟
ختام المفاوضات: ختام المفاوضات هو التاريخ الذي تنتقل فيه ملكية العقار بالفعل من البائع إلى المشتري. ويمكن أن يكون هذا التاريخ أداة ثمينة في عملية التفاوض حول شراء منزل.
فبعد تقديم عرضك الأصلي منخفض القيمة، سيكون عليك أن تقدم تاريخا لختام المفاوضات. حدد تاريخا لا يناسب البائع، إذا كان هذا التاريخ في مصلحتك، فإذا كان في حاجة إلى ختام سريع للمفاوضات، فحدد تاريخ الختام بعد ثلاثة أو أربعة أشهر. فإذا كان يريد تاريخا بعيدا، فاطلب تاريخا خلال أربعة إلى ستة أسابيع. بعد ذلك، وفي أثناء ردك على العرض المضاد من البائع، يمكنك أن تزيد من قيمة عرضك قليلا للغاية ولكن مع تلطيف عرضك بتحريك موعد الختام المقترح ليتلاءم مع حاجات البائع. إن ذلك غالبا ما يستحق بذل البائع بعض المال في مقابله.

الكلمات المحورية في هذا الفصل

- السعر العادل
- المبيعات المماثلة
- هامش الخطأ
- العربون
- العمولة
- الختام

العبارات الرئيسية في هذا الفصل

- من المهم أن تقيس حالة السوق في منطقتك في الوقت الذي تريد أن تشتري فيه.
- إن كل قطعة من العقار فريدة، وكذلك كل موقف بيع.
- إن التعامل العقلاني ضروري عند التفاوض على شراء أحد المنازل.
- أحيانا يكون من الصعب على البائعين الانفصال عاطفيا عن عقاراتهم.
- وفي التفاوض حول شراء منزل، يمكن أن يساوي الوقت مالا، إذا استخدمته كأداة.

دراسة حالة ـــ مفاوضات عقارية

تخيل أنك تريد أن تشتري منزلا، وتعرف ما تريد وما تحتاج إليه،

واطلعت على بيانات عدد لا يحصى من العقارات، وفي النهاية وجدت ما يناسبك. والآن حان الوقت وجلست مع سمسارة العقارات، وهي الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة، وحددت الكيفية التي ستجري بها المفاوضات. وفي السيناريو التالي، ستمثلك الآنسة الشغوفة بالمنزل في مقابل سمسارة العقارات الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: حسنا، أعتقد أنني رأيت شيئا ما، أعجبني للغاية يا آنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة. إن آخر عقار رأيناه هو ما أبحث عنه.
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: إنني شديدة السرور، وسوف يكون من الرائع أن نصل إلى تسوية بشأن المنزل الجديد واعتباره منزلك الجديد فعلا. لذلك، لنصغ معا عرضا بشأن العقار.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: رائع! ما الذي يتعين علينا فعله؟
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: لديَّ كل بياناتك الرئيسية على ملف. لذلك، يمكننا أن ندخل على الحاسب الآلي ونطبع نموذجا للعرض. ولكن قبل أن نحدد سعرا، نريد أن نحدد القيمة السوقية العادلة للعقار.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: حسنا، إن سعر هذا العقار في قائمة أسعار السوق هي 275 ألف دولار.
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: نعم، ولكن ربما يكون هذا السعر ليس هو السعر المستحق. إن مالك المنزل يحاول بالتأكيد أن يحصل على أقصى ما يستطيع مقابل المنزل. لنر السعر التقديري المطروح له. وفق سجلات المقاطعة، فإن السعر التقديري للعقار قبل عام كان 265 ألف دولار.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: إذن، هذا هو السعر الذي ينبغي أن نعرضه؟
الآنسة المنازل السعيدة: ليس بالضرورة، لأن قيمة العقارات في المنطقة ربما ارتفعت منذ ذلك الحين، أو ربما انخفضت. لذا، ينبغي أن ننظر إلى الأسعار التي تباع بها المبيعات العقارية المماثلة في المنطقة أيضا؛ لأن ذلك سوف يعطينا فكرة عن المدى الذي ينبغي أن يسير فيه عرضنا. كذلك ينبغي علينا أن ننظر إلى حالة السوق في هذه المنطقة. هل يشتري الناس المنازل في هذه المنطقة؟ ألا يشترون؟ ولماذا ذلك؟
والآن، انظري. لدينا 3 منازل بيعت في الشارع نفسه العام الماضي، وهذان المنزلان تقريبا في مساحة المنزل الذي اخترته، ولكن أحدهما بيع بمبلغ 259 ألف دولار، والآخر بيع بمبلغ 268 ألفا. بالطبع، فارق السعر يرجع إلى أن المنزل الثاني به مدفأة وحمام نصفي، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة السعر.

الآنسة الشغوفة بالمنزل: حسنا، المنزل الذي أريده به شواية ملحقة بالجدار في الفناء الخلفي، كما أن المرحاض به مساحة كبيرة إضافية.
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: بالضبط. ربما تكون هذه عوامل مساعدة على زيادة سعر البيع المطروح، إلا أن البائع أيضا يضع لنفسه هامشا إضافيا على السعر يمكن أن ينزل إليه عند الضرورة. لذلك، نحن في حاجة إلى إعداد عرض يبدو جادا، ويعكس في الوقت نفسه القيمة السوقية العادلة للمنزل. والآن، ماذا عن الزيادات؟
الآنسة الشغوفة بالمنزل: ماذا تقصدين؟
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: حسنا، هل رأيت أي شيء في المنزل عندما زرناه تودين أن تطلبي من البائع أن يتركه لك في المنزل؟ مثلا، رأيت أنك حدقت طويلا في الغسالة ذات المجفف.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: نعم، ليست لديَّ غسالة ذات مجفف، لذلك سيكون من الرائع إذا أقنعناه أن يتركها لي. كذلك، أعجبتني الستائر في حجرة المعيشة ـــ إنها تلائم تلك الحجرة فعلا. هل يمكننا أن نطلب منه هذين الطلبين؟
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: بالتأكيد، يمكننا أن نطلب أي شيء، ولكن تذكري أنه كلما زاد عدد الأشياء التي تقولين إنك تريدينها، زادت الأفضلية التي يتمتع بها ليطلب منك أشياء.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: ما الذي يمكن أن يطلبه مني؟ أعني بعيدا عن المزيد من المال؟
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: أوه، الكثير من الأشياء. سوف يطلب أن يتم ترتيب تاريخ ختام الصفقة بما يلائمه، لا يلائمك أنت. أو من الممكن أن يطلب أن تدفعي له بعض تكاليف ختام الصفقة الخاصة به. هناك بعض الأمور التي سوف نطلب منه أن يقوم بها في المنزل، وربما يرغب في التفاوض حول تلك الأمور.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: ما الأمور التي سوف نطلب منه أن يفعلها؟
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: إن المنزل في حالة سيئة، لذلك سوف نسأله عن آخر مرة أجريت فيها صيانة له. فإذا كان ذلك منذ فترة، فسوف نطلب منه إجراء الصيانة قبل تاريخ إنجاز الصفقة. كذلك ينبغي أيضا أن نطلب منه الاعتناء بالسقف، حيث يبدو لي متهالكا بعض الشيء. لذا، يتعين علينا أن نطلب منه أن يبدله أو يصلحه، وينبغي عليك أن تطلبي منه أن يغطيه.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: نعم، وهناك واحدة من نوافذ الدور العلوي بها تشققات. أعتقد أنها يجب أن يتم إصلاحها.
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: جيد. قومي بإعداد قائمة بكل شيء تريدين منه أن يقوم به في المنزل قبل أن تنتقلي إليه، وسوف نطلب منه القيام بما في القائمة. وبعد أن نفحص المنزل، قد نجد

المزيد من الأشياء التي قد نحتاج إلى أن نطلب منه القيام بها، ولكن قومي بإعداد القائمة بما لدينا الآن.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: إذن، لنعد إلى موضوع المبلغ الذي سنقدمه في عرضنا المبدئي للشراء.
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: نعم. سأقول إن العرض العادل سيكون 263 ألف دولار، وهو سعر أقل قليلا من سعر البيع المطروح، ولكنه يمنحنا هامشا لزيادة السعر إذا تطلب الأمر ذلك، كما أنه يوضح أننا جادون. وعند الضرورة، يمكننا أن نثير أيضا بعضا من هذه الأمور الأخرى، ولكن يتعين عليك أن توضحي لي أي العناصر في قائمة الأشياء التي تريدين الاحتفاظ بها هي العناصر الأساسية للاتفاق وأي العناصر التي يمكنك أن تتخلي عنها نظير أشياء أخرى.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: حسنا، سوف نقدم عرضا بمبلغ 263 ألف دولار. والآن، ماذا سيحدث؟ سوف ترسلين العرض إلى سمساره، وسوف ننتظر لنرى ما سيقول؟
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: نعم، ولكن علينا أن نرفق العرض بشيك، وهو ما يطلق عليه العربون، وهو ما يوضح أننا جادون في العرض.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: ما المبلغ الذي ينبغي أن نضعه؟
الآنسة مندوبة شركةالمنازل السعيدة: يمكنك أن تكتبي شيكا بمبلغ ألف دولار، وسوف أضعه في حساب ضمان طرف ثالث، وإذا لم تكتمل الصفقة لأي سبب، فسوف تستعيدين المبلغ. وإذا تم إنجاز الصفقة، فسوف يدخل في سعر المنزل.
الآنسة الشغوفة بالمنزل: لا بأس.
الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة: رائع. سوف أرتب الأوراق المطلوبة، وينبغي أن يأتينا رد الوكيل العقاري للبائع خلال خمسة أيام عمل.
هذه المحادثة ليست المفاوضات التي سوف تجري عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني بين الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة والسمسار العقاري الذي يمثل البائع، ولكنها محادثة تدور حول الاستعدادات الضرورية للمفاوضات. ومن هذه المحادثة يمكننا أن نلاحظ الآتي:
1. القيمة السوقية العادلة للمنازل ليست هي سعر البيع المطروح (بل على الأرجح تكون أقل منه). ويستند تحديد القيمة السوقية العادلة إلى عدة عوامل من بينها آخر تقدير لسعر المنزل، وأسعار المبيعات العقارية المماثلة في المنطقة، وأية سمات خاصة للمنزل، وأحيانا من الممكن أن تتضمن العوامل أيضا أية سمات خاصة للمنطقة التي يقع فيها المنزل (نظام تعليمي جيد، ووجود حدائق وغيرها من أماكن

التنزه، ومعدل الجرائم، وغير ذلك).

2. يتعين على المشتري وهي الآنسة الشغوفة بالمنزل إعداد قائمة واضحة بالمطالب التي سوف تقدمها خلال المفاوضات. ولن تتاح لها مثل هذه الأفضلية ثانية، نظرا إلى أن البائع يريد أن يتم الصفقة في أسرع وقت ممكن. كذلك يتعين عليها أن تميز بين الرغبات والحاجات ــ أية مطالب هي الأساسية في الاتفاق، وأية مطالب يمكنها الاستغناء عنها.

3. يجب أن يكون العرض جادا. وبالتالي، لا يوجد منطق في تقديم عرض أقل بكثير من سعر البيع المطروح، ما لم تكن الآنسة مندوبة شركة المنازل السعيدة والآنسة الشغوفة بالمنزل تؤمنان تماما بأن سعر البيع المطروح مبالغ فيه. وحتى في هذه الحالة، من الأفضل أن تنتظرا حتى يهبط السعر مع الوقت، بدلا من تقديم عرض ينظر إليه على أنه منخفض بشكل مهين.

الفصل 10



أطفالك هم مصدر فخرك وسعادتك ــ وكذلك أصعب مفاوضين ستواجههم على الإطلاق! فهم يمثلون اختبارا دائما لصبرك، ويسعون دوما لنيل موافقتك على طلباتهم، ويجادلون للحصول على ما يريدون. هذه المعارك اليومية من الممكن أن تكون مثيرة للتوتر، إلا أنه يمكن التوصل إلى تفاهمات حول أغلب محاورها. وتماما مثل المفاوضات التي تدخل فيها في إطار العمل، من الضروري أن تحافظ على هدوء أعصابك في المنزل أيضا. ويمثل هذا الفصل مرجعًا سريعًا لتعلم كيفية تطبيق خطوات التفاوض التي تضمنها هذا الكتاب في الصراعات المنزلية.

أنماط الأبوة

تشير البحوث إلى أن هناك 3 أنماط من الأبوة: التسلطي، والمتسامح، والديمقراطي، وهذه الأنماط تلعب دور الدليل عند وصف الأساليب التي يتعامل بها الآباء والأمهات مع أطفالهم. ولما كان لا يوجد أب يتبع نمطا واحدا من أنماط الأبوة، فمن المهم أن تنظر إلى هذه الأنماط على حدة، لكي تفهم الكيفية التي يصبح بها أي من هذه الأنماط فاعلا.
إن مهارات الأبوة التي تتمتع بها تتأثر في جزء منها بالأنماط التي اتبعها والداك والأفراد الآخرون في أسرتك، والأصدقاء. وهناك الكثير من مصادر المعلومات المتاحة عن الأبوة الجيدة، تشمل الكتب والمجلات ومواقع الإنترنت. ولكن في النهاية، تكمن القوة الدافعة لنمط الأبوة الذي تتبناه في منظومة معتقداتك الشخصية، مثل قيمك وأفكارك، وأخلاقياتك، ومشاعرك، وآرائك.

الحاكم المتسلط

هذا النمط يهتم بتطبيق القانون، فكل ما يهم الوالدين المتسلطين هو أن يطاعا دون نقاش. وفي هذا النمط، يستحوذ الوالدان على كل التحكم والسيطرة، ونادرا ما يتركان الأطفال يقولون أي شيء في الأمور محل النقاش؛ حيث يخبران أطفالهما بكل ما يتعين عليهم فعله، وعلى الأطفال الطاعة. فإذا لم يستجب الأطفال، فعليهم تحمل

التداعيات والعواقب مثل الصراخ والتهديد والعقاب. ولأن هذا النمط من الآباء شديد الصرامة، لا يتعلم الأطفال كيفية التفكير في أمورهم الخاصة؛ حيث يعيشون في عالم ليس فيه إلا القليل من الحرية للاستكشاف، أو ارتكاب الأخطاء، أو التعلم من تلك الأخطاء.
ويطلب الوالدان المتسلطان الاحترام، وهو ما ينعكس على شكل رهبة الأطفال لأبويهم. ومع تقدم الأطفال في السن، يميلون إلى التمرد، ذلك لأنهم يبدءون في الاستمتاع بالحرية التي لم يتمتعوا بها مطلقا.

المدلل المتسامح

على عكس النمط التسلطي، يميل الأبوان المتسامحان إلى ترك أطفالهما يفعلون كل ما يريدون، وهو ما يؤدي إلى أن أية قاعدة توضع يتم كسرها مرات ومرات، لأن الأطفال يعلمون أنه باستطاعتهم فعل ذلك دون الخشية من أية عواقب. وعندما يسيء الأطفال السلوك، وبالتالي يتعلم الأطفال أنهم يستطيعون الإفلات بما فعلوا دون أي قدر يذكر من العقاب. إن الآباء المتسامحين يخاطرون بتربية أبناء مدللين، اعتادوا أن يعيشوا وفق أهوائهم.

القائد الديمقراطي

يتعلم الأطفال، الذين ينشأون وفق النمط الديمقراطي، كيفية تحمل المسئولية لأنهم تتاح لهم خيارات حل المشكلات، حيث تلقى أفكارهم ومشاعرهم اهتماما، وتؤخذ في الاعتبار، وذلك عند تبادل الآراء. وفي هذا النمط، يضع الآباء قواعد منطقية، ويناقشون الحاجة إلى هذه القواعد مع أطفالهم، إلى جانب مساعدة الأطفال على فهم العواقب الناجمة عن خرق هذه القواعد. كذلك يزود الآباء والأمهات الديمقراطيون أبناءهم بقدر وافر من الخيارات للتعامل مع المشكلات، ودائما ما يدخلون أفكار الأطفال في سياق الحل الذي يتم التوصل إليه في هذه المشكلات.

شجارات الأشقاء

كثيرًا ما يثير الإخوة والأخوات جنون بعضهم بعضًا! فيبدو الأمر كما لو أنهم في كل مرة تلتف فيها بعيدا عنهم يبدءون في الشجار حول من له الحق في اللعب بلعبة ــ من بين مئات اللعب التي لديهم ــ شعروا في الوقت نفسه بالرغبة في اللعب بها. لقد جربت كل شيء ــ الصياح والعقاب وحرمانهم من اللعبة، ولكن الحال تنتهي إلى الخلاف نفسه في اليوم التالي. من بين وسائل كسر هذه الدائرة أن تتعلم الكيفية التي يمكنك أن تعلم بها أطفالك مهارات التفاوض. باستخدام

خطوات التفاوض، سوف تعلم أطفالك كيفية التحكم في غضبهم والهدوء قبل أن يخرج الخلاف بينهم عن السيطرة، بالإضافة إلى تعليمهم كيفية الوصول إلى حلول للمشكلة التي يواجهونها، وإدراك التوقيت المناسب لطلب الوسيط؛ الأب أو الأم. وتحت إرشاداتك، سوف يتعلمون كيفية التعامل مع الخلافات بينهم، من خلال إعطاء كل منهما الآخر المساحة والاستقلالية التي يتوقون إليها كثيرا.

تحديد المشكلة

أول شيء يجب أن تقوم به هو أن توقف السلوك السيئ الذي يقوم به الأطفال. فإذا كان أحد الأطفال يرمي باللعب أو يضرب آخر، تدخل في الأمر، وأوضح له أن هذا سلوك غير مقبول. بعد ذلك، اطلب منهم أن يحددوا لك المشكلة. ولأن كلا من الطفلين سيرغب في الحديث أولا، فسوف يتعين عليك أن تحدد من سيتكلم أولا، على أن يعرف الآخر أنه سيكون أول من سيتكلم في حالة الخلاف التالي. وبعد أن يشرح كل طفل الموضوع من وجهة نظره، كرر ما قاله كل طرف، واسألهما ما إذا كنت قد فهمت بالصورة الصحيحة أم لا. وعندما يوافقانك فيما قلت، اسألهما كل واحد بمفرده عما إذا كان كل منهما قد فهم مشكلة الآخر أم لا.
عادة ستكون إجابتهما «نعم، ولكن...»ردا على السؤال الأخير. لذلك، كن مستعدا للمسارعة بوقف أية عبارات يمكنها أن تثير عداوة الطرف الآخر. إنك بهذا تحاول أن تعلمهما كيفية الحفاظ على هدوئهما والتعامل مع المشكلات، الواحدة بعد الأخرى. وبتكرار مشكلة كل طرف على حدة، سوف تجعلهما يدركان أنك تفهمهما، وتعرف ما يريد كل طرف. اطلب منهما أن يدركا أن تفهم كل منهما لمشكلة الطرف الآخر سوف يمنحهما الفرصة لفهم ما حدث وأغضبهما معا.
العداوة: أن تعادي شخصا يعني أن تعمل ضده، وغالبا لمجرد أن تفعل ذلك، وعادة ما يجعل ذلك الطرف الآخر يشعر بالكراهية أو الضغينة. يتشاجر الأطفال بعضهم مع بعض باستمرار، ونادرا ما يكون هناك مبرر منطقي لهذه الشجارات. لذلك، اخمد هذا السلوك في مهده، وأوضح للأطفال أنه غير مقبول.
الخطوة الأولى مهمة لأنها تعلم أطفالك كيفية التخلص من الغضب الذي يشعرون به إزاء الطرف الآخر من الشجار والجدال. كذلك فإنها تعلمهم كيفية التواصل الفعال، بما يجعل الآخرين يفهمونهم. ومن بين الأشياء الأخرى التي يتعلمونها من هذه الخطوة الأولى أنك دائما سوف تمنحهم الاهتمام الكافي، والمساحة الكافية لكي يعبر كل من أطراف المشكلة عن رؤيته للشجار. ولأنهم يعلمون أنك سوف تستمع إليهم، فسوف يزيد لجوؤهم إليك عند المشكلات.

إيجاد الحلول

بمجرد أن تتم مناقشة المشكلة في العلن، تصبح الخطوة التالية هي دفع طرفيها إلى الانخراط في عملية الوصول إلى حلول لها. ابدأ بتقديم اقتراحات لهما في أسئلة بصيغة «ماذا لو»، وبعد ذلك اطلب من كل منهما أن يقدم لك فكرة عن كيفية حل المشكلات. رحب بإجاباتهم بعبارات إيجابية مثل «جيد»أو «يمكننا بالطبع أن نجرب ذلك»، بحيث يشعران بأنهما لا يقدمان الإجابات الخطأ. استمروا في تبادل الأفكار معهما حتى تستطيعوا التوصل إلى أفضل حل، ثم كرر الحل الأخير بحيث يصبح واضحا لطرفي الشجار ما يجب القيام به. فمثلا، «سوف يستخدم «جيمي»الحاسب الآلي لساعة بعد المدرسة في أثناء أداء «تومي»للواجب الدراسي. بعد ذلك، سوف يستخدمه «تومي»لساعة بعد العشاء في أثناء أداء «تومي»لواجبه الدراسي».

وضع مجموعة من القواعد

استنادا إلى موضوع الخلاف القائم بين الطفلين، ضع مجموعة من القواعد التي تساعد على منع الخلافات المستقبلية حول الموضوع نفسه. فمثلا، إذا كانا يتشاجران بشأن من يأخذ الكلب في نزهة قبل العشاء، فضع جدولا يتضمن قيام كل واحد منهما بذلك يوميا. فإذا ما تحول الخلاف للعنف، فضع قاعدة بأن كلا الطرفين سوف يلقى العقاب، دون النظر إلى من منهما بدأ الضرب.
وبالإضافة إلى وضع القواعد، دع أطفالك يدركوا أنه بإمكانهم دائما أن يأتوا إليك عندما يواجهون مشكلة لا يمكنهم أن يحلوها وحدهم. وفي النهاية سوف يتعلمون كيفية التعامل مع نزاعاتهم، والعمل على حل مشكلاتهم بأنفسهم.

أداء واجباتك

أفضل مهارة تفاوض يمكنك أن تطبقها هي أن تضع أجندة وتعلم أطفالك أن يلتزموا بها. حدد وقتا ومكانا معينَيْن لأطفالك لكي يؤدوا فيهما واجباتهم المدرسية كل مساء، وغالبا ما يكون الوقت المفضل لدى الأطفال هو قبل العشاء أو بعد العشاء، لأنه في فترة ما بعد المدرسة، يكون لديهم وقت للمرح مع أصدقائهم. وبشكل عام وفي حالة ما إذا كان ذلك ضروريا، يمكنك أن تقابل معلمي أطفالك لتعرف منهم مقدما الواجبات المنزلية التي سوف يكلفون بها أطفالك، ومتوسط الوقت الذي ينبغي أن يمضيه الطفل في أداء واجباته.
اختر مكانا يسهل على أطفالك أن يروك منه، في حالة ما إذا كانت

لديهم أسئلة تتعلق بالواجبات. إن طاولة المطبخ أو مكتبًا في حجرة مكتبك يمثلان سطحا منبسطا يمكن الكتابة عليه، ويتوافر حوله الكثير من الضوء. يمكنك أيضا أن تمنح أطفالك بعض الخيارات أو تتركهم يتوصلون إلى أفكار من ابتكارهم هم. فإذا اقترحوا أداء الواجبات على طاولة النزهات في الحديقة، فأوضح لهم أن هذا قد لا يصلح (لأن الرياح قد تطير الأوراق، أو تبلل الأمطار أدواتهم)، وقدم المزيد من البدائل. قد ترغب أيضا في أن تشغل نفسك ببعض المهام، مثل دفع الفواتير أو فتح البريد، بحيث يشعر الأطفال بأن كل أفراد الأسرة منشغلون في أداء مهامهم.

أما إذا كنت تجد صعوبة في دفع أطفالك لأداء واجباتهم، فاقترح أن تؤديها معهم، ولكن احرص على أن يدركوا أنه يتعين عليهم أداء واجباتهم بأنفسهم. فإذا ما تشتت انتباههم وبدأوا يطلبون تناول الطعام أو اللعب، فأخبرهم بأنك سوف تنظر في إمكانية إعداد وجبة خفيفة في أثناء أداء الواجب، ولكن بدلا من ذلك قدم لهم شيئا يشربونه.

ومن بين وسائل تحفيز أطفالك على أداء واجباتهم أن تقيم ورشة عمل مزودة بكل المستلزمات المدرسية التي قد يحتاجون إليها مثل الأقلام الرصاص، وأقلام الحبر الجاف، وأقلام التحديد، وأقلام التلوين، والصمغ، والدباسة، والكثير من الورق. إذا كانت لديك مساحة في حجرة مكتبك، فخصص لهما جزءا من الحجرة ليذاكروا فيها ليشعروا بأن لديهم مساحتهم الخاصة بهم. ولكن لا تنس أن تراقبهم وهم يؤدون واجباتهم، حتى تتأكد من أنهم لم يفقدوا تركيزهم باللعب بالمستلزمات المختلفة التي وضعتها لهم.

التحفيز: في أية مفاوضات، يتعين عليك أن تجد طريقة لكي تحفز أو تقنع الطرف الآخر بأن يفعل ما تريد منه أن يفعله. ويحتاج الأطفال بشكل خاص إلى التحفيز، عندما يتعلق الأمر بأداء واجباتهم المدرسية أو أعمالهم المنزلية. ومع ذلك لاحظ أن التحفيز يختلف عن الرشوة!

المهام المنزلية

تلعب المهام المنزلية دورا مهما وضروريا في حياة طفلك. إن أداء المهام المنزلية يعلم المسئولية، ويبني تقدير الذات والاعتماد على النفس، ويتيح للطفل أن يشعر بالأهمية. إن الأطفال قادرون على تقديم المساعدة، وينبغي أن يتم تشجيعهم بمجرد أن يستطيعوا أداءها، وإلا زادت صعوبة جعلك إياهم يتعاونون في أداء المهام المنزلية، كلما كبروا في السن.

احرص على أن تكلفهم بالمهام المنزلية التي تتناسب مع أعمارهم، فالأطفال الصغار في السن يحبون المهام التي تجعلهم يتحركون في

المنزل، لأنها تجعلهم يشعرون بأنهم «نضجوا»وكذلك بالفخر بأنفسهم لأنهم يؤدون مهمة عظيمة. ومع ذلك، كلما كبروا في السن، قل حماسهم لما يفعلون من مهام منزلية، لأنهم عندما يكبرون، يفضلون أن يمضوا وقتهم في اللعب أو مع أصدقائهم.

التعامل بإبداع مع سن ما قبل المدرسة

يحب الأطفال في سن تعلم المشي أداء أية مهام تطلبها منهم؛ فعقولهم الفضولية الصغيرة تتطلع دائما إلى النشاط الشيق التالي، والفرصة القادمة لكي يظهروا لوالدتهم ووالدهم مقدار ذكائهم. لهذا السبب، يمكنك أن تحول أية مهمة بسيطة تمنحها لطفلك إلى إنجاز كبير. فمثلا، وفر بعض الوقت في الصباح، واسأل طفلك ما إذا كان يستطيع أن يرتدي ملابسه بنفسه، بل يمكنك أيضا أن تجعله يختار الثياب، بما يضيف المزيد من الأهمية للمهمة التي كلفته بها.
يستطيع الأطفال في هذه المرحلة السنية أن يجمعوا ثيابهم ويضعوها في سلة الغسيل. أضف بعض المرح على النشاط بأن تصحب طفلك في رحلة إلى أحد المتاجر لتجعله يختار سلة خاصة لهذا الغرض. وبشكل عام، تجذب الألوان المبهرة وأشكال الحيوانات اللطيفة انتباه الأطفال.
يمكنك أن تعلم أطفالك مهارات التنظيم بأن تطلب منهم وضع كتبهم دوما في ترتيب، ووضع لعبهم في أماكنها، وترتيب أَسِرَّتهم. ولا تنس أن تترك لطفلك بين وقت وآخر هدية بسيطة مفاجئة على رف كتبه أو في صندوق ألعابه أو تحت الوسادة لتشجعه على الاستمرار في أداء المهام.

استخدام لوحة المهام لأطفال المرحلة الابتدائية

لأن أطفال المرحلة الابتدائية لديهم مهام أكثر من الأطفال في سن المشي (الواجبات المدرسية، والأنشطة خارج المدرسة)، فلا يكون لديهم اهتمام كبير بالتخلص من أكياس القمامة، أو إطعام الكلب، أو ترتيب المائدة، في الوقت الذي يمارسون فيه ألعاب الفيديو أو يستقلون دراجاتهم. ولأن هناك الكثير من الأمور التي تشغل بالهم، غالبا ما ينسون أداء المهام المنزلية، أو يؤدونها ولكن وهم يرونها بلا فائدة أو مملة. ومن بين الوسائل التي تجعل بها أطفالك يدركون أهمية المهام المنزلية المكلفين بها أن تصنع لوحة مهام في مكان تكون متأكدا من أنهم سوف يرونها فيه. يمكنك أن تستخدم أسلوب النجمة الذهبية في لوحة تصنعها بنفسك، أو يمكنك أن تشتري واحدة

من أحد المتاجر المتخصصة. إن هدفك الأساسي من ذلك أن تضع جدولا لأطفالك بما يقود إلى أدائهم المهام المنزلية المطلوبة منهم في هذا اليوم أو ذاك. احرص كذلك على أن تكتب المهام المطلوبة منك أيضا لكي يستطيعوا أن يروا أن كل أفراد الأسرة لديهم مسئوليات يكلفون بها.

وبالتبادل، إذا كانت ابنتك تحب الرياضيات، فإنه يمكنك أن تتحداها بسؤال خاص بكل مهمة منزلية. فمثلا، إذا كانت مهمتها أن تتخلص من القمامة، فاطلب منها أن تقيس المسافة بين المنزل وبين صندوق القمامة العمومي.

التحديد في التعامل مع المراهقين

يتسم التعامل مع المراهقين بصعوبة عندما يتعلق الأمر بأداء المهام المنزلية، فعندما يكبر الأطفال، تصبح مسئولياتهم أكثر جذبا لهم واستهلاكا لوقتهم. وبالتالي، لا يرغبون في إنفاق أي وقت في غسيل الثياب وتجفيفها، وترتيب المغسول منها، أو غسيل الأطباق، أو كنس سجاجيد المنزل؛ حيث يريدون أن يتكلموا في الهاتف، أو يخرجوا مع أصدقائهم، أو يتسوقوا في المراكز التجارية.

إن مفتاح التفاوض مع المراهقين هو معاملتهم مثل الكبار. لذلك، صمم عقدا مرحا، واشرح لابنك المراهق الكيفية التي سوف تستخدم بها هذا العقد لكي تثبت الاتفاق الذي سوف تتوصلان إليه معا. بعد ذلك، اجلسا معا لتناقشا وتتفاوضا حول البنود والامتيازات وعواقب خرق الاتفاق، ثم بعد ذلك تفاهما حول الاتفاق النهائي، وصمما عقدا رسميا. ومن الممكن أن تتضمن المبادئ أي المهام المنزلية التي يتعين على المراهق القيام بها، إلى جانب الامتيازات التي يمكن القيام بها، إذا أدى المراهق المهام المنزلية المكلف بها، ومن الممكن أن تتضمن العواقب المميزات التي سوف يخسرها المراهق، إذا خرق العقد. قم بتعديل العقد، بما يتفق مع أسلوب حياة طفلك المراهق. فمثلا، إذا كان قد قرر أن يأخذ المزيد من الأنشطة خارج المدرسة أو أداء وظيفة بنظام نصف الوقت، فسوف يتعين عليك أن تضع جدولا جديدا يسمح له بأن يؤدي هذه الأمور إلى جانب مهامه المنزلية.

المصروف

هناك مدرستان فيما يتعلق بالمصروف الإضافي. وفي الأولى، يؤمن بعض الأشخاص بأن منح مصروف إضافي كمكافأة على أداء المهام المنزلية يضعف من أهمية مسألة إنجاز هذه المهام. فإذا ما اعتقد الأطفال أنهم ينبغي أن يتلقوا أموالا في كل مرة يؤدون فيها مهمة

تتعلق بالمنزل، فسوف يصبحون أكثر تمردا ضد القيام بالمهام المنزلية، وأقل رغبة في فعل أي شيء في المنزل دون أن يطلب منهم ذلك أو يحصلوا على أموال نظير ذلك. ولكن على الجانب الآخر، هناك الكثير من الناس الذين يؤمنون بأن منح المال مقابل أداء المهام المنزلية يقدم للأطفال حوافز للقيام بالفعل. وفي النهاية، يرجع الأمر إليك في تحديد أي الأسلوبين هو الأفضل لأسرتك.

عوامل التأييد

إن منح طفلك مصروفا إضافيا كمكافأة هو ميزة تعلمه دروسا قيمة سوف يحملها معه طيلة حياته كراشد. كذلك فإن هذا الأسلوب يحسن من مهاراته الحسابية، ويعلمه المسئولية وقيمة توفير المال ويمنحه فهما أساسيا للكيفية التي يسير بها العالم. كما أن ذلك يعلمه أيضا كيفية ترتيب ما يريد، ووضع الأهداف للحصول على الأشياء التي يريدها، إلى جانب الشعور بحس الإنجاز عندما يحقق هدفا من أهدافه. ولأن هناك الكثير من الأشياء التي يريد منك طفلك شراءها له (ألعاب ووجبات خفيفة وألعاب فيديو)، فيصبح من المهم أن تدخل هذه الأشياء في العملية المالية؛ لأن ذلك يساعد الطفل على فهم السبب وراء عدم شرائك كل ما يرغب فيه. وأيضا فإن المكافأة تعمل كأداة تفاوضية مفيدة، عندما يرجوك الطفل أن تشتري له «هذا الشيء فقط، ولن أطلب شيئا آخر ثانية أبدا».

مبادئ الشئون المالية

عندما تقرر أن تعطي أطفالك مالا، يتعين عليك أيضا أن تعلمهم كيفية استخدامه. اشرح لهم من أين تحصل على المال، وكيف تديره. أخبرهم بما تعنيه كلمة ميزانية، وأوضح لهم الكيفية التي تحقق بها التوازن في دفتر شيكاتك، أو تدير بها شئونك المالية عبر الإنترنت. يمكنك أن تشرح لهم ذلك باستخدام مصطلحات بسيطة سوف يفهمونها، كما يمكنك أن تعطيهم أمثلة على الكيفية التي يمكنهم بها أن يبدءوا استخدام أموالهم ببعض الطرق المماثلة. كلما استوعبوا هذه المفاهيم سريعا، زادت سرعة استيعابهم للكيفية التي يسير بها التفاوض.
الإدارة: أن تدير شيئا يعني أن تتولى أمره أو تتحكم فيه. يحتاج الأطفال إلى أن يشرح أحد لهم فن الإدارة في المجالات المختلفة، من المال إلى العواطف، وأفضل وسيلة يمكن أن يتعلموا بها هي أن يراقبوك وأنت تتصرف بالطريقة السليمة.
لنقل إن هناك لعبة فيديو تتوق ابنتك بالفعل لشرائها، ولكن ثمنها

شديد الارتفاع لدرجة لن تستطيع معها ابنتك أن تشتريها إلا بعد أن توفر مكافآتها لمدة 10 أشهر. استغل هذه الفرصة لكي تمنحها خيارات، وتشرح لها مميزات كل خيار وعيوبه. إذا ما اقترضت المال منك، فسوف تظل بدون مصروف لمدة 10 أشهر وذلك لكي تسدد لك ثمن اللعبة. ما الحال إذن إذا ما ظهرت أشياء أخرى تريد شراءها خلال هذه الفترة؟ ماذا سيكون شعورها لو دعاها أصدقاؤها للخروج معهم وتناول المثلجات، ولكن لم يكن لديها المال الكافي للذهاب؟ امنحها البديل المتمثل في القيام بالمزيد من الواجبات المنزلية لكسب القليل من المال الإضافي. وبعد أن تناقش معها المفاهيم المختلفة للمال وتقدم مجموعة متنوعة من البدائل، قد تكتشف أن لعبة الفيديو ليست بالأهمية التي كانت تعتقدها.

وقت الوجبات الخفيفة

يحب الأطفال تناول الوجبات الخفيفة مقدار حبهم للعَب. الخلاصة هي أن تعليمك لهم فوائد التغذية السليمة مهم تماما مثل تعليمهم كيفية استخدام المال بحكمة للحصول على ما يريدون. وليس من الجيد دائما كبداية أن تستخدم الوجبات السريعة كوسيلة لمكافأة أطفالك، ذلك لأنك سوف تعاني كيفية الاعتناء بأجسادهم وكيفية معرفة متى يكونون جائعين في مقابل الأوقات التي يريدون فيها بعض الحلوى فقط.

ومن المساوئ الأخرى لمكافأة الأطفال بالوجبات الخفيفة أنهم سوف يبدءون في ربط المشاعر (السعادة) بالطعام، وهي عملية تفكير خطيرة إذا لم يتم التحكم فيها غالبا ما تقود إلى أحد الأوبئة المنتشرة في البلاد ــــ السمنة.

إضفاء طابع المرح

يتعلم أطفالك منك عادات الطهو والطعام، لذلك فإن أفضل وسيلة لتعليمهم عادات التغذية الصحية أن تشركهم في نشاط إعداد الطعام. فعندما يطلبون وجبة خفيفة، اطلب منهم أن ينظروا في الثلاجة ويفكروا في اقتراحات. إن أعواد الكرفس مع زبد الفول السوداني تمثل وجبة مقرمشة مغذية يمكن أن يعدها الأطفال بأنفسهم. كذلك فإن فنجانا من الزبادي المفضل لديهم مع بعض الجرانولا أو الجوز المنثور فوقه يشبه تماما المثلجات والحلوى، ولكنه أكثر صحية. ومن بين الأفكار الأخرى أن تلبي طلبهم بإعداد وجبة سريعة بأن تكلفهم بمشروع فني. اختر أنواعا من الخضراوات والفواكه والجبن والجوز ذات الألوان البراقة، واشرح لهم كيفية صنع وجوه مرحة أو أزهار

جميلة باستخدام هذه المكونات. اصنع فيشارا، وجرب أنواعا مختلفة من التوابل، مثل القرفة أو الكمون.

السماح لهم بالمساعدة

عندما يحين موعد إعداد الطعام، أشرك أطفالك في ذلك. اتركهم يتعاملوا مع الطعام ويساعدوا في اختيار الأواني والقدور التي سوف تحتاج إليها في إعداد الطعام. اشرح لهم كيفية كسر البيض، وأخبرهم بأن البيض يأتي من الدجاج. وإذا كان أحد أفراد الأسرة يتبع نظام حمية، فاشرح لهم أنه بإزالة الصفار من البيض يمكنك أن تقلل من كمية الدهون والكوليسترول في الطعام. كذلك اشرح لهم الكيفية التي تطهو بها الأرز (اشرح لهم أن الحبوب تمتص الماء)، وتسلق الخضراوات، وتخبز بها البطاطس. فإذا كانوا مهتمين بالعلوم، فسوف ينبهرون بمفاهيم الكيمياء التي تتضمنها عملية إعداد خبز الخميرة أو عجينة البيتزا.

عدم الاستسلام

يمكن لأطفالك الحصول في المدرسة وفي منازل أصدقائهم على الوجبات السريعة التي لا تستطيع أن تحضرها في المنزل. وأيضا قد يزداد انغماسهم في تناول الوجبات السريعة بسبب الإعلانات التجارية الجذابة التي يشاهدونها في التليفزيون عن هذه الوجبات. وبالتالي، لن يمر وقت طويل قبل أن يأتوا ويرجوك أن تشتري لهم هذه الوجبة ذات الفواكه أو هذا العصير الجديد. لا ترضخ، فصحتهم في يديك باعتبارك والدا لهم. أوضح لهم أن بعض الوجبات السريعة والمشروبات مليئة بالسكريات وهو ما قد يسبب لهم مشكلات في الأسنان وضعفًا في جهازهم المناعي، بما قد يؤدي إلى مرضهم. لذلك بدلا من هذه الوجبات، قدم لهم وجبة مشابهة تعدها منزليًّا بمكونات طبيعية. ابحث عبر الإنترنت عن وصفات الفواكه الجافة، وقم بتحضير عصير الصباح الطازج من الفواكه مباشرة. سوف يستمتع الأطفال بالعملية، وسوف يدركون أن مذاق المكونات الطبيعية جيد تماما مثل الوجبات الخفيفة الجاهزة.

الرضوخ: أن ترضخ يعني أن تستسلم أو توافق. في كثير من المفاوضات، يكون من الذكاء أن تستسلم بعد قدر معين من الوقت؛ حيث تصبحان ـــ طرفي تفاوض ـــ راغبين في إتمام الصفقة، فيما يتعين على أحد الأشخاص التنازل ليتحقق ذلك. إلا أن الأمر يختلف مع أطفالك، فأنت أبوهم، والقواعد والأطر التي تضعها جاءت لكي تضمن لهم حياة صحية وآمنة.

الكلمات الرئيسية في هذا الفصل

- العداوة
- التحفيز
- الإدارة
- الرضوخ

العبارات المحورية في هذا الفصل

- تعلم الكيفية التي يمكنك أن تعلم بها أطفالك مهارات التفاوض.
- ضع مجموعة من القواعد التي تساعد على منع الخلافات المستقبلية حول الموضوع نفسه.
- حدد وقتا ومكانا معينَيْن لأطفالك لكي يؤدوا فيهما واجباتهم المدرسية كل مساء.
- تلعب المهام المنزلية دورا مهما وضروريا في حياة طفلك.
- وفي النهاية، يرجع الأمر إليك في تحديد أي الأسلوبين هو الأفضل لأسرتك.

دراسة حالة ــــ من سيستخدم السيارة هذه الليلة؟

لنواجه الأمر، إن التفاوض مع الأطفال أمر مؤلم. فعلى عكس المفاوضات في عالم الأعمال، من الممكن أن يحيدوا عن مسار التفاهم العقلاني في أية لحظة بلا سبب. ناهيك عن اتباعهم التفاوض الموقفي! إن أصعب شيء في العالم هو أن تجعل مراهقا يفهم قيمة مفاوضات الكل فائز. ولننظر إلى هذا السيناريو التقليدي:

سالي: ماما! أريد السيارة الليلة.

بوب: مهلا، انتظري لحظة. أحتاج إليها؛ يجب أن أصحب بها بعض الأصدقاء قبل الذهاب للمباراة وشراء البيتزا.

سالي: حسنا، أنا طلبتها أولا. لذلك، سوف آخذها.

بوب: ماذا؟ حسنا، أنا الأكبر سنا، لذلك، سوف آخذها.

السيدة الأم المشغولة: انظرا أنتما الاثنان، لقد مللت من هذا الجدال. كل ليلة جمعة ندخل في الجدال ذاته. لماذا لا تصلان إلى حل وسط بينكما؟

بوب: ما الحل الذي يمكن التوصل إليه؟ أنا الأكبر سنا، وهذا يعني أنني أولى بالسيارة.

سالي: ماما، هذا ظلم فادح. إذا سارت الأمور بهذه الطريقة، فلن أستخدم السيارة ليلة العطلة الأسبوعية إطلاقا. إنه يأخذها دوما إلى مكان ما.

بوب: مهلا، إنه ليس خطئي أن لديّ حياة اجتماعية حافلة. لقد قلت إن الأكبر هو الأولى بالمميزات.
سالي: حسنا، وأنا أقول إن ماما ينبغي أن تختار، لأنها سيارتها. وفي كل الأحوال، كثير من أصدقائك لديهم سيارات، ولكن لا توجد صديقة من صديقاتي لديها سيارة؛ أنا الوحيدة التي لديها سيارة. لذلك، أنا في حاجة إليها أكثر منك، وأقول إن من يحتاج إليها أكثر يأخذها.
بوب: محال!
السيدة الأم المشغولة: لا مشكلة. سوف نضع نظاما لاستخدام السيارة؛ فلن أمضي كل عطلة في الشجار بينكما على السيارة.
سالي: ماذا ستفعلين؟
السيدة الأم المشغولة: سوف نعد عقدا، وسوف توقعان عليه، وسوف أعلقه على الثلاجة. فإذا دخلتما في جدال مماثل، فإنه يمكنكما أن تطالعاه وتحددا الكيفية التي تحلان بها الخلاف بينكما.
بوب: أنت تمزحين، أليس كذلك؟ عقد؟
السيدة الأم المشغولة: حسنا، اجلس. انظر يا بوب، كم يومًا في الأسبوع ترى أنك تحتاج إلى السيارة فيه؟
بوب: سبعة.
السيدة الأم المشغولة: مهلا، كن جادا. لن تأخذها سبعة أيام في الأسبوع. كم يومًا تحتاج إليها؟
بوب: حسنا، أحتاج إليها في أمسيات الجمعة والسبت، بحيث أستطيع الخروج مع أصدقائي. وفي مساء الثلاثاء، أذهب للمذاكرة مع أصدقائي فأحتاج إليها.
سالي: لحظة، انتظر...
السيدة الأم المشغولة: تمهلي يا عزيزتي. سوف يحين دورك في الكلام بعد دقيقة. حسنا يا بوب، ثلاث ليال. وماذا عن باقي أيام الأسبوع؟
بوب: الخميس، عادة ما أذهب في بعض المشاوير بعد المدرسة، ولذلك أحتاج إليها.
السيدة الأم المشغولة: حسنا، هذه أربع ليال. سوف نكتب ذلك هنا. الثلاثاء والخميس والجمعة والأحد. والآن يا سالي، ماذا عنك؟
سالي: ماما، هذا ليس عدلا إطلاقا! إنني في حاجة للسيارة يوم الجمعة أو السبت، وإلا فهذا يعني أنني لست حية مطلقا!
السيدة الأم المشغولة: دعينا لا ندخل في مسألة «العدل»و«الظلم»، يا عزيزتي، وسوف نصل إلى اتفاق عادل بينكما. والآن، كل ما نحتاج إليه هو كتابة الحقائق على الورق. أية أمسيات تريدين فيها السيارة؟
سالي: الجمعة والسبت بكل تأكيد. أما الثلاثاء والأحد فأذهب إلى عملي التطوعي في دار الرعاية الصحية وأحتاج إلى وسيلة مواصلات تقلني

إلى هناك. ويوم الأربعاء، أذهب إلى تمرين الفرقة الموسيقية بعد المدرسة. ولما كنت تعملين حتى وقت متأخر في هذا اليوم، فسوف أحتاج إلى السيارة لكي أذهب وأعود بها.
السيدة الأم المشغولة: حسنا، لنر ما لدينا الآن. لا أحد يحتاج إلى السيارة يوم الاثنين، فيما تحتاجان إليها أنتما الاثنان يوم الثلاثاء، أما الأربعاء فتحتاج إليها سالي فقط، ويوم الخميس تحتاج إليها أنت يا بوب، ويوما الجمعة والسبت تحتاجانها أنتما الاثنان، أما يوم الأحد فيجب أن تأخذها سالي. أهذا صحيح؟
بوب: نعم.
السيدة الأم المشغولة: إذن، المشكلة في أيام الثلاثاء والجمعة والسبت. الآن، الثلاثاء يا بوب، يمكنك أن توصل شقيقتك إلى دار الرعاية في طريقك إلى منزل صديقك، وتعود في التاسعة لتأخذها عندما تنتهي.
بوب: ولكن ما العمل إذا كنت أريد أن أذاكر لما بعد ذلك؟
السيدة الأم المشغولة: سيتعين عليك أن تلتزم بالساعة التاسعة كحد أقصى لك، إذا أردت أن تأخذ السيارة يوم الثلاثاء. أتوافق على هذا؟ لا يمكنك أن تحصل على شيء دون تقديم شيء آخر.
بوب: لا بأس، ولكن احرصي على أن تنهي عملك في التاسعة.
سالي: احرص أنت فقط على أن تكون موجودا عندما أكون مستعدة للرحيل. لا أريد أن أنتظر في الأمطار حتى تنتهي أنت وأصدقاؤك...
بوب: لا بأس، ماذا بعد يا ماما؟ ماذا عن عطلات نهاية الأسبوع؟ يجب أن تكون السيارة معي في هاتين الليلتين.
السيدة الأم المشغولة: وكذلك شقيقتك، وأنا أفترض أنكما لا تريدان قضاء ليلتي الجمعة والسبت معا.
بوب وسالي: لا!
السيدة الأم المشغولة: حسنا، هناك طريقتان يمكننا بهما تسوية هذه النقطة. إن أسهل وسيلة هي التبادل. يحصل بوب على السيارة كل جمعة، وتحصل عليها سالي كل سبت.
سالي: ولكن يا أمي، افترضي أن لديَّ شيئا ليلة الجمعة؟
السيدة الأم المشغولة: حسنا لديك خيار: يمكنك أن ترتبي مع وسيلة مواصلات أخرى، أو يمكنك أن ترتبي مع شقيقك تبديل الأيام كل أسبوع؛ بحيث يحصل بوب على السيارة الجمعة ليلا في أسبوع والسبت ليلا في أسبوع آخر. بالطبع، هذا يعني أن عليكما ترتيب كل أنشطتكما مبكرا قليلا، ولكن ذلك ليس مشكلة كبيرة، فعلى أية حال، بعض التخطيط قد يكون مفيدا لكليكما.
بوب: أعتقد أنه بإمكاننا القيام بذلك، ولكنني أفضل أن نبدل الأيام بين حين وآخر، فلا أحب أن أظل مقيدا بالجمعة ليلا.

سالي: لا بأس، أعتقد أنه بإمكاننا تنفيذ هذا الجدول.
السيدة الأم المشغولة: حسنا، استنادا إلى ما اتفقتما عليه، سوف أكتب العقد، وسوف توقعان عليه، ولكنني سأضيف ملحقا.
بوب: وما هو؟
السيدة الأم المشغولة: إنه فقرة إضافية تقول إن هذا العقد يعتمد على أن يحقق كل منكما تقديرًا جيدًا على الأقل في المدرسة. أما إذا حقق أي منكما تقديرًا أقل من ذلك، فيعتبر العقد لاغيًا وباطلاً، ويحصل الطرف الآخر على السيارة. أما إذا لم يحقق أي منكما هذا التقدير، فسوف توضع السيارة في المرآب، ولن يستخدمها أحد منكما. هل هذه النقطة واضحة؟
سالي: نعم، ولكن ماذا سيحدث إذا عادت درجاتنا إلى التقدير جيد ثانية بعد أن انخفضت؟
السيدة الأم المشغولة: ستعود بنود العقد كما كانت، وسوف نعود ثانية إلى اتباعها. كذلك، يمكن أن يطلب أي منكما التفاوض حول العقد في أي وقت، ولكن تلك المفاوضات سوف تدار في جلسة تفاوضية مثل هذه، موافقان؟
سالي وبوب: لا بأس يا ماما.

آه لو كانت كل خلافات المراهقين تُسوَّى بهذه السهولة. لنلاحظ بعض الأشياء التي حدثت هنا:
صار الابن والابنة مرتبطين بهذا الاتفاق محدد القواعد، بذلك، لا مزيد من النقاط الخلافية. وكلما كنت واضحا في بنود اتفاقك مع الأطفال، قلت مساحة الخلافات فيما بعد.
تعلم بوب وسالي الدرس المهم في أية مفاوضات وهو أنك يجب أن تتنازل عن شيء لتحصل على شيء. وببعض التوفيق، سيجعل هذا أية مفاوضات معهما في المستقبل أسهل.
لأن السيدة الأم المشغولة كانت قادرة على لعب دور المحكم المحايد بين الابن والابنة، تمكنت من فرض شروطها على الاتفاق. لقد استخدمت السيارة كمحفز للابنين على تحقيق أداء دراسي جيد.

الفصل 11



سواء أكنت تبدأ مسارًا مهنيًّا من تلك المسارات المشحونة بالمفاوضات، أو تحاول أن تتعامل مع أحد المواقف التي تغير من مسار الحياة، فإن الأساسيات التي تعلمتها من هذا الكتاب ـــ والمهارات التي طورتها من خلال تطبيق هذه الأساسيات ـــ سوف تبقى معك للأبد. اعمل دوما على تحديث معلوماتك وشحذ مهاراتك من خلال الإكثار من استخدامها، بالإضافة إلى الرغبة في التعلم من كل التجارب التي تخوضها. وفي هذا الفصل، سوف تتعلم الإستراتيجيات الأساسية التي يستخدمها أبرع مفاوضي العالم يوميا. جربها وانظر مستوى ملاءمتها لك، وسوف تعرف بمرور الوقت أية إستراتيجيات تحقق لك أفضل النجاحات.

بناء الثقة

قبل أن تطمع في كسب ثقة نظرائك التفاوضيين، يجب أن تمنحهم أولاً الفرصة للثقة بك، فعندما يشعرون بأنك موضع ثقة، فهذا يعني أنك نجحت ـــ أي كسبت ثقتهم بالفعل. تتطور علاقات المودة بشكل أكثر تلقائية كنتيجة لأنك برهنت على أنك لم تدخل المفاوضات لمجرد أن"تكسب المفاوضات وحسب"، ولكنك دخلت المفاوضات لتصل إلى حل يصلح أساسًا لتسوية، ويمكن لهذا المستوى من الثقة أن يتحقق من خلال تعزيز علاقاتك التفاوضية في كل خطوة من خطوات عملية التفاوض. من المهم أن تحافظ على الثقة، عندما تبنيها.
وأفضل طريقة لكسب ثقة نظيرك التفاوضي أن تتخذ الإجراءات التي تظهر إمكانية الاعتماد عليك والتزامك تجاه المفاوضات. عبارات مثل"يمكنك أن تثق بي"أو"أنا شخص أمين"لن تكون شديدة الإقناع للطرف الآخر، بل الأسوأ أن بعض الأشخاص قد يعتقد أن العكس تمامًا هو الصحيح. إن ما ترغب فيه هو أن يشعر الطرف الآخر بجديتك وإخلاصك في مسعاك، ولن يحدث ذلك، إذا بالغت في التصرف نحو الطرف الآخر بما يوضح أنك شديد الرغبة في ترك انطباع جيد لديه. ونتيجةً لذلك، سوف يصبح أكثر صعوبة أن تعمل على تطوير العلاقة، إذا تشكك الطرف الآخر في الطريقة التي تعامله بها.

تحديد نبرة الصوت

إن ما ترغب فيه هو أن يشعر الطرف الآخر بأنه مستريح في التعامل معك منذ البداية. ومن بين وسائل تحقيق ذلك أن يكون من الواضح أنك تود التعامل مع المناقشة من خلال أسلوب توليد الأفكار لإيجاد أكثر الحلول فاعلية لكليكما. أوضح للطرف الآخر أنك تشعر بأن كلاًّ منكما يستطيع أن يحقق مكاسب أكثر إذا عملتما معا، بدلا من العمل بعضكما ضد بعض. فإذا وافق الطرف الآخر، فاحرص على أن تظهر له الحماس. فإذا واجهت مقاومة، فاطلب من الطرف الآخر أن يوضح لك هدفه الرئيسي بالتفصيل، وكذلك قدم له الأدلة على أن المقاربة التي تتبعها هي أفضل وسيلة لتحقيقه. ولأنك لم تلح على الطرف الآخر في تطبيق الطريقة التي تود أن تدار بها المناقشة، فسوف يدرك الطرف الآخر بكل تأكيد مهاراتك التعاونية ونظرتك المتفائلة.
الحماس: تعرف الحماس، عندما تراه؛ فهو الإثارة أو الشغف بشأن موضوع معين. والحماس مُعْدٍ. فإذا أظهرت للطرف الآخر مقدار اهتمامك بالمفاوضات التي تشارك فيها، فمن المرجح أنك ستلهم الطرف الآخر بأن يفعل المثل.
إن الكيفية التي تقدم بها نفسك يمكن أن تحدث فارقا، عندما تدخل حجرة المفاوضات، فالطريقة التي تتعامل بها مع الطرف التفاوضي الآخر تقول له الكثير بشأن التوجه الذي تتبناه إزاء المناقشة وإزاءه. لذلك، عندما ترى نظيرك التفاوضي، امنحه ابتسامة صادقة، وصافحه بثبات، وقل له عبارة لطيفة مثل:"كيف كانت رحلتك؟"، أو"من الرائع أن نراك ثانيةً".
وقد يؤثر المناخ الذي تخلقه على كون نظيرك التفاوضي بك أم لا. فإذا كسرت الجمود بأن تكون أول من يتكلم، فسوف تكون لديك أفضلية تأسيس نبرة إيجابية للحوار. كذلك فإن وجودك في مقعد القيادة يتيح لك أن تعرف الطرف الآخر أفضل، لأنك أنت من يحتل موقع أول من يلقي الأسئلة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكنك أن توجه المناقشة، وتطبق أجندتك بأن تلقي أسئلة عن نقاط محددة.

السهولة في التعامل معك

بغض النظر عن مستوى ما تتمتع به من معرفة أو أفضليات، فإن إلقاءك بكامل ثقلك في المفاوضات لن يؤدي إلا إلى إحداث مسافة بينك وبين نظيرك التفاوضي. لذلك، حاول بدلا من هذا أن تتعامل معه بأن تظهر له أنك إنسان مثله تماما. لهذا، عبر عن مشاعرك إزاء أية مشكلة أو ناتج محتمل لا توافق عليه، مع التأكد أنك تسيطر على

مشاعرك، وتحافظ على هدوئك ورباطة جأشك. تكلم عن السبب في أن اقتراحا ما لا يرضي تطلعاتك، وابحث عن العناصر المتشابهة التي من الممكن أن تساعدك على الوصول إلى حل يرضي تطلعاتك. إن رسم توجه إيجابي يظهر للطرف الآخر أنك مستعد للنظر إلى المشكلات من كل الزوايا للوصول إلى الحل الأفضل لكليكما.
كلما أظهرت لنظيرك التفاوضي إخلاصًا ونزاهة، زادت ثقته بك. وبالطبع، فإنك لا تريد أن تتنازل عن كل شيء، وتجعل نفسك هدفا، ولكن كل ما تريد هو أن تترك الطرف الآخر يعرف حقيقة موقفك، بحيث يدرك التحديات التي يتعين عليك مواجهتها. إن تمريرك لهذه الجزئية من المعلومات للطرف الآخر يوفر عليك الوقت أيضا، لأنك حينها ستكون قادرًا على تخطي العقبات المختلفة التي تعترض طريق التوصل إلى حل، وتصل إلى تسوية لجميع الاختلافات بينكما بشكل أكثر سرعة.
إن وجهة النظر الإيجابية هي عنصر آخر يوضح مقدار السهولة التي يتعين عليك أن تتكلم وتتعامل بها. إذا كنت تريد من الطرف الآخر أن يتخلى عن تحفظه قليلا، فسوف يتعين عليك أن تفعل المثل، فالضحك وسيلة لتحسين الحالة المزاجية في أي موقف، كذلك فإنه وسيلة لدفع الناس للحديث مرة أخرى. فإذا تعثرتما في موقف وشعر كل منكما بأنكما بحثتما كل زاوية ممكنة من الموقف، فأوجد وسيلة لإلقاء طرفة حول الموقف. سوف تبدأ حالتك المزاجية في التحسن فوريًّا، ومن المأمول أن يؤدي ذلك إلى المضي قدمًا في الموضوع قيد النقاش بينكما. لا تخش أن يكتسب تصرفك طابعًا دراميًّا! قف، وسر حتى النافذة، وقل شيئًا مثل"أها! إن حل مشكلتنا يكمن في هذا الشارع المشغول. والآن، آه لو كان بإمكاننا أن نجده". إن هذه الوسيلة البسيطة للتخفيف من حدة التوتر قد تكون كل ما تحتاج إليه للعودة مرة أخرى إلى طريق اكتشاف الحلول.

افعل ما تقول إنك ستفعله

عندما يقول أطراف التفاوض إنهم سوف يعودون إليك، ألا يكون الأمر لطيفًا عندما يفعلون ذلك؟ إن الشخص الذي يفي بالتزاماته هو أول شخص تتواصل معه للحصول على معلومات، حتى إن كان هناك أشخاص آخرون يمكنهم أن يقدموا لك المعلومات نفسها.
الأشخاص الذين يُعْتَمَدُ عليهم لا يقدرون بثمن. فإذا لم يف نظيرك التفاوضي بالتزامه إزاء شركة شحن البضائع، فسوف تضطر إلى أن تؤخر شحن المنتجات إلى عميلك، بما يؤدي إلى أن يغضبوا منك وأن يشعروا بالضيق من أسلوب عمل شركتك. وبالمثل، سوف تبدأ في عدم الثقة بنظيرك التفاوضي بسبب إخفاقه في الوفاء بموعد تسليم

متفق عليه.
تجنب إعطاء وعود لست متأكدًا من أنه يمكنك الوفاء بها. فإذا طرح عليك أحدهم سؤالاً لا تعرف إجابته، قل إنك سوف تنظر في هذه النقطة ـــ واقصد ما تقول تمامًا. ففي كل مرة تعطي فيها وعدًا، سواء كان كبيرًا أم صغيرًا، اعلم أن الطرف الآخر سوف يتذكره. إن المبدأ الأساسي هنا هو أنه كلما أوفيت بالتزاماتك في الاتفاق، زاد ما يدركه الطرف الآخر عنك من أشياء جيدة.

بناء العلاقات

كما صرت تعرف الآن، فإن العلاقات التي تبنيها خلال عملية التفاوض لا تشبه العلاقات التي تبنيها مع والديك أو أطفالك أو أصدقائك، فهي علاقات عمل، وتأتي هذه العلاقات بقائمة من المحاذير. فمثلاً، يجب أن تحذر من الاندفاع في تحديد المواعيد النهائية، وكذلك من الاندفاع في تقديم الكثير من المعلومات بسرعة كبيرة. ولكن مثل أية علاقات أخرى، تتسم علاقات العمل بأنها تبنى على الثقة والاحترام والاهتمام المتبادل. ودائما ما تسير المفاوضات بسلاسة، إذا كان لدى الطرفين خبرات إيجابية.
المحاذير: المحاذير هي تحذيرات أو تنبيهات. وبعض المحاذير يكون جادًّا، مثلما يحدث عندما يحذرك زميلك من الأسلوب التفاوضي العدواني الذي يتبعه أحد العملاء، بينما قد يتسم بعضهم الآخر بالبساطة ولكن يبقى من المهم أن تتذكره، مثل ميل أحد الوكلاء العقاريين للتواصل عبر البريد الإلكتروني بدلا من الهاتف.
فكر في العلاقة التي تحاول أن تنشئها مع نظيرك التفاوضي. كيف يمكنك أن تستمر في تطويرها، بحيث يغادر كل منكما المفاوضات وهو يشعر بحس الشراكة مع نظيره التفاوضي؟ الإجابة تكمن في مقدار الانفتاح الذي أنت مستعد لأن تتحلى به. فبينما لا تريد أن تلقي كل أوراقك على الطاولة، من المهم أن تعطي الطرف الآخر معلومة جديدة، إذا كان الموقف يتطلب ذلك، فهذا يتيح لنظيرك التفاوضي أن يدرك وجهة نظرك بوضوح، كما أن ذلك يمنحه الفرصة لأن يرد عليك بالقدر نفسه من الانفتاح. النتيجة؟ يتعلم كل منكما شيئا أساسيا عن دور الطرف الآخر في الصفقة.

التحلي بعقل منفتح

عندما نجد نظاما يعمل، نميل إلى استخدامه مرات ومرات. وبالمثل، عندما نجد نمطًا تفاوضيًّا نشعر بالارتياح معه، نستخدمه في كل فرصة يتاح لنا فيها ذلك. ولكن كل المفاوضين الناجحين يدركون أنه من

المهم تفصيل نمط تفاوضي ليلائم أسلوب الطرف الآخر وسلوكياته. فإذا كان نمطك التفاوضي يتضمن تحليل كل تفصيل، بينما يتسم الطرف الآخر بأنه أكثر مباشرة، فسيكون من الجيد أن تلخص كل نتائجك بدلاً من أن تناقش كل عنصر. أما إذا كنت أنت ونظيرك التفاوضي من المفاوضين المخضرمين، فسوف يبذل كل منكما الجهد نفسه ليتأقلم مع احتياجات الطرف الآخر.

وما دمت وضعت في ذهنك أن كل المفاوضين لديهم أسلوبهم في التعامل مع المفاوضات، وبالتالي لا توجد وسيلة سليمة أو غير سليمة، فسوف تتمكن من النجاح في أية مفاوضات. إن أهمية التحلي بانفتاح الذهن تتجلى خاصة في مرحلة المساومة، والتي يحاول كل طرف فيها أن يجد أفضل طريقة للوصول إلى اتفاق. وعندما تصل المفاوضات إلى تلك النقطة، تعامل باحترام مع أفكار الطرف الآخر، وفكر جديا في كل منها. كن أمينا في تقدير أي الأفكار تصلح للتفاوض حولها، وقدم توضيحات بشأن الأسباب الكامنة وراء تقديراتك هذه.

خلق جو من الاحترام

يفهم المفاوضون الناجحون أهمية العمل في مناخ مريح وخالٍ من الصراعات. وكذلك يدركون أنه من المتوقع وجود قدر من التوتر حيث؛ يمثل خلق المزيد من التوتر أمرًا غير ضروري. ولهذا السبب، لا يتصرف هؤلاء المفاوضون بأسلوب لا عقلاني بسب الطرف الآخر، ويستخدمون أفضل مهارات الاستماع لديهم. وبالإضافة إلى ذلك، يتحلون بالثبات إزاء القضايا المهمة لهم، مع الحفاظ على الهدوء وعدم الانفعال.

فالمعارضون من هذه النوعية يدركون أنه إذا كنت محترفًا، فسوف يتعين عليك أن تتعامل مع المفاوضات بهذا الأسلوب، وكذلك يدركون غريزيًّا ما يفكر فيه الطرف الآخر، ويلقون الأسئلة ـــ لمجرد التأكد ليس أكثر ـــ التي توضح استعدادهم لمعرفة أغراض الطرف الآخر من التفاوض. إن مجرد التفكير في المفاوضات وهي تدور في هذا المناخ يكفي لإحداث أثر مهدئ!

والآن، لا بد أنك تتساءل عن الكيفية التي تعلم بها هؤلاء المفاوضين الاستثنائيين الكيفية التي صاروا بها بهذه الكفاءة في مجال عملهم. من بين العديد من المهارات تأتي أهم واحدة وهي أنهم يفهمون الطبيعة الإنسانية. فهم يعلمون أن بعض الأشخاص لا يستطيعون السيطرة على انفعالاتهم ومشاعرهم، عندما يتواجهون مع ضرورة اتخاذ قرارات صعبة، وأن نزوات ما قد تتسبب في أن يغير الناس فجأة من تفكيرهم، وكذلك أنه من الخصائص المتأصلة في الإنسان أن يتحول إلى العدوانية، عندما لا يحصل على ما يريد. ولا يفقد المفاوض

الناجح هدوءه أمام كل هذه التحديات، ولا يأخذ الأمور على محمل شخصي، وكذلك لا يتوقف عن المضي بالمفاوضات قُدُما من أجل الوصول إلى نتيجة يشارك الطرفان في التوصل إليها ويخرج فيها الكل فائزا.
النزوة: إن النزوة هي رغبة عابرة، ومفاجئة. وعندما يفعل أحد الأشخاص شيئًا" نزوة"، فإن هذا يعني أنه يفعله تلقائيًّا، دون التفكير فيه. ولكن لا يوجد مجال في أثناء المفاوضات للتحرك وفق النزوات، إلا أن هذا لا يعني أنك ونظيرك التفاوضي لن تفعلا ذلك من وقت إلى آخر!

التعامل المناسب مع السلطة

السلطة في حد ذاتها ليست شيئًا من السيئ حيازته، ولكن ما يعطي السلطة سمعة سيئة هي الكيفية التي يسيء بها بعض الناس استخدام السلطات الممنوحة لهم؛ فاستخدام السلطات والصلاحيات للتحكم في الآخرين أمر غير أخلاقي وأحادي الاتجاه، بينما يتسم استخدامها لتحقيق نتائج إيجابية بأنه أمر مثمر. وفي بعض الأحيان، يتمتع بعض الناس بالسلطة لإحداث تغييرات، ولكنهم لا يستخدمونها إما لأنهم لا يدركون أنهم يتمتعون بها، أو لأنهم فقط لا يريدون بذل الجهد المطلوب.
ورغم أن بعض المفاوضين يؤمنون بأنه يجب دائمًا أن يكون هناك شخص واحد لديه سلطات أوسع من الآخرين، فإن العكس هو الصحيح. فإذا تمتع شخص واحد بكل الصلاحيات والسلطات، فلماذا يحتاج إلى وجود الآخرين بجواره لتحقيق أهدافه؟ في الواقع، ينبغي عليك ألا تقلل إطلاقا من قوة الطرف التفاوضي الآخر، لأن قوتهم قد تظهر بشكل غير متوقع.

اللعب النزيه

لكي تمهد الطريق ــ كمفاوض ــ نحو النجاح في المفاوضات وكسب احترام الطرف الآخر، يجب عليك أن تستخدم إستراتيجيات الكل فائز، في كل خطوة تخطوها على هذا الطريق. عندما يدخل الناس مفاوضات، يتوقعون أن تتم معاملتهم كما لو كانت حاجاتهم ليست على القدر الكافي من الأهمية. أما ما لا يتوقعونه هو الشيء نفسه الذي ينبغي عليك أن تمنحهم إياه، وهو المعاملة المتميزة. عندما تظهر لنظيرك التفاوضي أن حاجاته مهمة في تحقيق أهدافك، سوف تكسب احترامه فورا.

تمسك بأهدافك، ولكن افعل ذلك بلطف. ناقش أفكار الطرف الآخر، ولكن لا تنتقدها. كن نفسك، ولكن راعِ شخصية نظيرك التفاوضي. اجعل المناقشات تمضي قدما، ولكن لا تندفع في إغلاق النقاش حول القضايا المهمة. شجع الأفكار الجديدة، ولكن تعامل معها بجدية. إن كل مفاوض ناجح يعلم تماما أن القسوة سوف تقودك سريعا إلى طريق مسدود.

تخيل"الاتفاق»

القدرة على الحلم أداة فعالة في كل جوانب الحياة. وعندما يأتي الأمر للتفاوض، يمكن القول إن الحلم شيء يتيح لك أن تكتشف الكثير من الإمكانيات. فإذا تخيلت كيف سينتهي الاجتماع التفاوضي، يمكنك أن تستعد لكل المواقف المحتملة. فإذا تركت لخيالك العنان، يمكنك أن تفكر في كل أنواع السيناريوهات، وتضع الخطط للتعامل معها، إذا حدثت. إن إشعال الجانب الإبداعي من مخك، حتى قبل مرحلة الإعداد، يمنحك الفرصة للاستعداد لغير المتوقع من خلال إعداد مجموعة هائلة من الإستراتيجيات الوقائية. فمثلا، إذا تخيلت موقفا افتراضيا يحضر فيه نظيرك التفاوضي فجأة عددا كبيرا من أفراد فريقه إلى المفاوضات، فإنه يمكنك أن تصوغ خطة لمواجهة هذا التحرك.
ويمكن لهذه الخطوة الوقائية أن توفر عليك الكثير من الوقت، لأنه من الممكن استخدام الحلول التي تفكر فيها أيضا في حل النزاعات التي تنشأ في مجالات أخرى من النقاش.
ومن بين الوسائل الأخرى لاستخدام الخيال لأغراض التخطيط أن تصوغ النتائج المحتملة لكل المشكلات الممكنة الخاصة بك، أنت والطرف الآخر. سوف يساعدك ذلك على تحديد التسويات الممكنة، لأنك وقتها سوف تكون قادرًا على تحديد مستوى من الأهمية لكل ناتج محتمل. كما أن ذلك سوف يساعدك أيضا على توجيه المفاوضات نحو المناقشات الموجهة بالحل بدلا من التعثر في قضية تلو أخرى.
الوقاية: الإجراء الوقائي هو إجراء تحسبي، أي الإجراء الذي تتخذه عندما تحاول الاستعداد لشيء تتوقع حدوثه، فمثلاً، إذا كنت تفكر في أن الطرف الآخر فقد يعرض تخفيضا، إذا وعدت أن تشتري واردات العام كله من منتجاته، فخذ أنت خطوتك أولاً على أمل أن تشجعه على اتخاذ خطوته.

توقع المتغيرات

لكي تجري تحليلاً دقيقًا للمفاوضات، قسمها إلى أجزاء لكي تفحص كل جزء على حدة، وبعد ذلك انظر كم طريقة يمكنك أن تعيد بها جمع

أجزاء العملية التفاوضية معا. أجر التجارب على أجزاء العملية التفاوضية من خلال فحص ما إذا كانت هذه الأجزاء ترتبط بعضها ببعض أم لا، والكيفية التي ترتبط بها حال وجود هذا الارتباط. فمثلاً، هل يمكنك أن تقدم للطرف الآخر عرضًا بتخفيض تكاليف شحن منتجاتك إليه على أن تعوض ذلك برفع تكاليف التركيب؟ وكذلك من بين كل القضايا المالية، هل هناك قضية يمكن فيها إحداث نوع من التبادل؟ وإذا كان التبادل ممكنا، فما مقدار المرونة الذي يمكنك التحلي به؟ ما مقدار صرامة بعض المواعيد النهائية مقارنة بمواعيد أخرى؟ وهل يمكن تمديد هذه المواعيد؟ سوف تقدم لك الإجابة عن كل الأسئلة رؤية عامة جيدة لما يمكنك أن تكسب وما يمكنك أن تتحمل خسارته فيما يتعلق بكل نقطة.

كذلك يمكنك أن تستخدم هذه العملية كوسيلة لتحديد مستوى أهمية القضايا كل على حدة. وأيضا فإن ترتيب الأولويات ضروري، لأنك ستكون في حاجة إلى أن تعرف متى ينبغي أن تدخل في معركة تفاوضية، ومتى لا ينبغي ذلك. ولا ينبغي مطلقا التوصل إلى حلول وسط بشأن القضايا ذات الأهمية الكبيرة، وينبغي أن يتسم موقفك بالثبات قدر الإمكان دون أن تتحول إلى الإلحاح. دع الطرف الآخر يعرف أنك لا يمكنك أن تتنازل في بعض القضايا، ولكن أيضا قدم عددا من الاقتراحات المختلفة التي يستفيد هو منها أيضا.

بالإضافة إلى ذلك، دعم موقفك بأدلة ملموسة، مثل التقارير المطبوعة أو مستندات الشركة، فهذا يجعل الطرف الآخر يرى مباشرة مقدار أهمية هذه القضية. كذلك قد يشجعه هذا على القيام بالمثل معك، عندما يحين الوقت لذلك.

الاستعداد للتغيير

لما كان الفعل التفاوضي لا يتبع سياقًا معينًا، فبالتأكيد سَيَحْدُثُ تغيير ما، وعليك أن تكون مستعدًّا لهذا التغيير. ومن الممكن أن يكون هذا التغيير في سلوك الطرف الآخر في مرحلة الختام، كأن يرغب فجأة في التملص من غالبية الامتيازات التي قدمها، لأنه أعاد التفكير في الأمر. وقتها سوف يرجع الأمر إليك لتوضح له مقدار الفائدة التي ستعود عليه من الاتفاقات التي توصلتما إليها، والسبب في أن المفاوضات ينبغي أن تستمر.

كذلك فمن الممكن أن يحدث التغيير عندما يتحول أحد الحلول الذي اعتقدت أنه مناسب إلى شيء غير مقبول بسبب اتفاقات أخرى تم التوصل إليها. فإذا حدث ذلك، فسيتعين عليك أن تعيد النظر في الاتفاقات التي أدت إلى هذا التغيير، وتحدد أية اتفاقية أهم من هذا التغيير، وتناقش الكيفية التي يمكن بها إعادة صياغة هذه الاتفاقية

للوصول إلى أفضل الحلول. فمثلاً، في أثناء مناقشتك لحاجتك إلى الحصول على دفعة تقدر بـ40% من تكاليف الشحن، يكتشف الطرف الآخر أن السعر المرتفع الذي تم الاتفاق على دفعه نظير أعمال التركيب سيجعل تحمل تكاليف الشحن عائقًا. وقتها سيكون من الواضح أن كلتا القضيتين بحاجة إعادة تقييم لتحديد كيفية تعديل التكاليف.

سوف تفقد القليل من الوقت لأنه يتعين عليك أن تعود وتتفاوض على شيء كان قد تمت تسويته. ومع ذلك، من الجيد أن تعيد تقييم أهدافك لأنك قد ينتابك شعور مختلف إزاء مستويات الأولوية مع تقدم المفاوضات.

تحديد نقطة لترك المفاوضات

من أهم الأشياء التي يمكنك أن تأتي بها إلى مائدة المفاوضات معك النقطة التي يتعين عليك عندها ترك المفاوضات. فبدون هذه النقطة، من الممكن أن تستمر في التفاوض لساعات متنازلاً عن كل شيء دون أن تتم تلبية أي من احتياجاتك.

إن تحديد نقطة تترك عندها المفاوضات يمنحك أفضلية، فبدونك لن يستطيع الطرف الآخر أن يحقق أيًّا من أهدافه. ومع ذلك، استخدم هذا المهرب فقط عند الضرورة القصوى، وإلا فسوف تخاطر بفقدان الفرصة للوصول إلى حل يقبله كل منكما. أعط الطرف الأخر الفرصة لكي يعمل معك، وأوضح تماما أنك لا تريد أن تترك المفاوضات وترحل، ما لم تكن مضطرا لذلك.

الأمر كله يتعلق بالتواصل

إذا فكرت في الأمر، فستجد أنه ينبغي علينا أن نكون خبراء في التواصل، فهناك الكثير من الوسائل التي يمكننا من خلالها تحقيق ذلك، من الهاتف إلى البريد الإلكتروني. ومع ذلك، عندما نجتمع وجها لوجه لمناقشة قضايا مهمة وكبيرة، يعاني بعض الأشخاص منا في إرسال الرسائل المناسبة في التوقيت المناسب. إن الوسيلة الوحيدة للوصول إلى مستوى أفضل من التواصل هي ممارسته وملاحظة ما يؤتي ثماره وما لا يؤتي ثماره. وحتى إذا لم تلاحظ أخطاءك، فإن الطرف الآخر على الأرجح سوف يوضحها لك.

الثقة بالنفس أمر أساسي

يشعر أساتذة التفاوض بالراحة في التفاوض بغض النظر عن المكان الذي يتفاوضون فيه، أو من يتفاوضون معه؛ فهم يعرفون أنه لكي

يوصلوا رسالتهم، عليهم أن يتحلوا بما يكفي من الثقة لأن يقدموا أفكارهم بأسلوب شيق جذاب، إلى جانب التعبير عن حاجاتهم باستخدام الحقائق المصاغة والمُعدَّة جيدا. وكل تفاعل يجري بينهم وبين نظرائهم التفاوضيين له غرض، سواء كان التعبير عن فكرة، أو مناقشة قضية، أو اختيار حل محتمل، أو تعلم شيء.
كذلك فهم يعرفون أن الصراخ والتهديد لا يحققان أية فائدة في المفاوضات، حيث إن الغرض الوحيد من هذا أسلوب الصراخ هذا هو زرع الخوف في نفس الطرف الآخر. وعند النقطة، يتوقف عندها تبادل المعلومات والأفكار تماما. ويعرف المفاوض الناجح أن أفضل طريقة للثبات على الموقف هي استخدام نبرة صوت ملائمة والدقة في اختيار الكلمات لتوضيح الفكرة.

كن مستمعًا نشطًا

من بين الوسائل التي تساعد على إتقان مهارات التواصل الجيدة أن تتحلى بمهارات استماع ممتازة، ويتطلب ذلك ما هو أكثر من مجرد الاستماع إلى ما يخرج من فم الطرف الآخر. شارك بنشاط في اكتساب استيعاب المعلومات التي يقدمها لك الطرف الآخر. هز رأسك موافقا على النقاط المهمة، واكتب الأسئلة التي تريد أن تلقيها، عندما ينتهي من العرض التقديمي.
اترك للطرف الآخر المساحة للحديث دون أن تقاطعه. هذه التقنية مفيدة في بناء العلاقات، لأنها تظهر أنك مهتم فعلا بالتعلم. دون الملاحظات بحيث تستطيع أن تطلب من الطرف الآخر توضيحات بشأن أي شيء لم تفهمه، وعبر عن تحمسك لبعض النقاط.

لا تبخس نفسك قدرها

لكي تحصل على ما تريد، عليك أن تطلبه. بقدر بساطة هذه العبارة، فإنه من السهل نسيانها في أثناء محاولتك صياغة إستراتيجيتك التفاوضية. قد تشعر برهبة شديدة من أن تطلب ما هو أكثر مما أنت في حاجة إليه بالفعل، لأنك لا تريد أن تجرح الطرف الآخر وتخاطر بفقدان شيء مهم. لا يشعر المفاوضون الماهرون بالخوف أبدا من طلب أي شيء، حتى إن كانت لديهم قائمة طويلة بالأشياء التي يريدونها. إنهم يعرفون أنه لا ضرر في أن تطلب شيئًا، وأن الحصول على العديد من الردود برفض طلباتهم أفضل من التساؤل فيما بعد عما إذا كان من الممكن أن تحصل على ما تجرؤ على طلبه.
فإذا كنت لا تزال تشعر بالخوف من أنك قد تكون تطالب بشيء أكثر مما تستحق، فقم بإعداد قائمة منفصلة بالامتيازات التي يمكنك أن

تعرضها إذا شعر الطرف الآخر بالضيق من كل الطلبات التي قدمتها له. ضع في اعتبارك الامتيازات التي لا مشكلة في تقديمها، ولكنها تعني الكثير لدى الطرف الآخر.
إن طموحاتك تحدد مستوى الرضا الذي ستشعر به إزاء الناتج النهائي للمفاوضات. فحتى إذا تحقق ناتج فيه الكل فائز، فلا تزال هناك إمكانية لأن تشعر بأنك لم تحصل على كل ما أردت. السبب وراء ذلك هو أنك لم تحدد أهدافًا مرتفعة بما يكفي منذ البداية. إذا كان ما ترغب فيه أن تضع سعرا معقولا، فإنك كذلك يتعين عليك أن تعطي لنفسك مساحة لمواجهة عرض الطرف الآخر.
الطموح: الطموح هو هدف أو غرض. ينبغي دائما أن تحدد أهدافك بوضوح قبل أن تدخل في أية عملية تفاوضية، وأن تضع في ذهنك أي الأهداف التي يجب أن تحققها، وأيها مستعد للتخلي عنها.
من المهم أن تكون لديك الثقة بأهدافك وأن تضع نتيجة نهائية لكل منها. حدد ما تريد بالضبط، ومقدار ما أنت مستعد لفعله لنيل هذا الهدف، ولن يصبح بالإمكان استغلالك. استخدم البحوث كأكثر وسائلك فاعلية عند تحديد السعر، خاصة للبضائع مرتفعة الأثمان مثل السيارات أو المنازل. سوف يعطيك قيامك بذلك المزيد من الثقة، لأنك تستطيع أن تبرر النتيجة النهائية التي ترغب فيها بدليل ملموس.

خبرة تعلم

سوف"تخذلك"المفاوضات من وقت إلى آخر؛ حيث يحقق الطرف الآخر كل أهدافه بينما تقدم أنت الامتيازات التي كنت تأمل ألا تقدمها، أو تخسر الصفقة كلها لصالح أحد المنافسين. لا تقتل نفسك لومًا، ولكن بدلاً من ذلك تعامل مع الأمر بأعتباره فرصة حصلت عليها. إن إدراك هذه الإخفاقات ودراستها سوف يساعدانك على تحديد أي المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وأيها التي تسير جيدا. ولأن الخبرة أفضل معلم، يتطلب الأمر وقتًا وصبرًا ومثابرة لاكتساب وتطوير المهارات المطلوبة لكي تصبح مفاوضا ناجحا.

استعداد غيرملائم

إذا لم تبذل الجهد الكافي للاستعداد جيدا لكل خطوة من خطوات عملية التفاوض، فعلى الأرجح لن تحقق ناتجا مُرضيا. ومرحلة الإعداد هذه هي أهم مراحل العملية وأكثرها حساسية، فكل حجة من حججك سوف تستند إلى المعلومات التي تحصل عليها خلال عملية البحوث. ويجب أن تتوافر لديك المعلومات الصحيحة، حتى إذا أمضيت أسابيع في عملية البحث، وإلا فستخاطر بذلك بأن يأخذك الطرف الآخر على

حين غرة. وإليك بعض الثغرات المعلوماتية التي تمثل دليلا واضحا على ضعف التخطيط:

• نقص المعلومات
• عدم التخطيط لافتتاح المفاوضات
• عدم تحديد نتائج نهائية
• حقائق غير دقيقة
• ضعف أو عدم توافر مهارات التنظيم
• أجندة غير مرتبة
• عدم تحديد التفاصيل (التواريخ، الأسعار، الكميات)
• معلومات غير كافية عن الطرف الآخر

لكي تتأكد من أنك مستعد، ضع قائمة بالنقاط التي تحتاج إلى البحث عنها. ولأن هذه الخطوة هي الأهم، فاحرص على أن تعطيها كثيرا من الوقت. اختبر صحة الوقائع ثانيةً، وحدد الإجابات عن كل سؤال يخطر ببالك.

تواصل سيئ

يدور التفاوض حول تبادل الأفكار والتفاعل مع الطرف الآخر. وعندما يعوق شيء هذه العملية، يصبح من الصعب أن تجد حلولا للمشكلات التي تواجهها. فإذا لم تكن أنت والطرف الآخر تتواصلان بطريقة تفيد النقاش، يصبح أفضل شيء تفعله لتنقية الأجواء هو أن تقول:"أشعر بأننا لا نتواصل بشكل جيد". اعملا معا على تحديد المشكلة، قبل أن تتماديا في النقاش غير المثمر. وسوف تساعدكما القائمة التالية على إدراك بعض المشكلات:

• لم يتم بناء مستوى مقبول من الثقة.
• يتحكم أحد الطرفين في كل محادثة.
• ليس لدى الطرف الآخر أية سلطة لاتخاذ القرارات.
• يتم التعامل مع الخلافات بشكل شخصي للغاية.
• لا تتم ممارسة التفكير الإبداعي والعصف الذهني وحل المشكلات.
• لا يلاحظ أي من الطرفين لغة جسد الطرف الآخر.
• لا أحد يلقي الأسئلة.
• جانب واحد فقط من يقدم التنازلات.
• يتم التعامل بأسلوب لا عقلاني / أو عدائي / أو مسيء.
• لا يعرف الطرف الآخر كيفية التفاوض.
• لدى أحد الطرفين نظرة سلبية.

سيعوق أي نوع من إساءة المعاملة رغبة الطرف المساء إليه في التفاوض. إن الاحترام والثقة عاملان شديدا الأهمية في إدارة النقاشات الاحترافية والمهنية، وبدونهما، يسود الشك طيلة

المفاوضات، ولن تستريح أبدا لما يقوله الطرف الآخر.

كثرة في الأخطاء

المقولة التي نرددها صحيحة: الكل يرتكب أخطاء. وبالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن نرتكب هذه الأخطاء حتى نتعلم من التداعيات التي تترتب عليها، ونتجنب ارتكابها في المرات القادمة. وحتى إذا شعرت بأنك لم ترتكب أية أخطاء في مفاوضات بعينها، فابحث عن الأخطاء التي قد يكون الطرف الآخر قد ارتكبها، وتعلم منها. وفيما يلي مجموعة من أكثر الأخطاء شيوعا:

• قبول العرض الأول
• غياب نقطة الارتكاز
• عدم القدرة على التواؤم مع نمط الطرف الآخر
• التصلب وعدم المرونة
• نسيان الأهداف
• العاطفية الشديدة

خذ وقتك، واحرص على أن يكون شعورك إزاء كل قرار تتخذه هو الراحة، وذلك قبل الانتقال إلى الموضوع التالي. استمر في التقدم نحو مرحلة الختام، واكترث لغايات الطرف الآخر، كما تكترث لأهدافك.

استمتع بالرحلة

ربما كنت تخشى خبرة تعلم كيفية التفاوض، عندما أمسكت هذا الكتاب للمرة الأولى. صحيح أن التفاوض يمكن أن يكون له لحظات التعثر والإحباط، إلا أن المفاوضات الجيدة سوف تتركك مذهولا من مقدار الاستمتاع الذي ستعود عليك به هذه المفاوضات، ففي مثل هذه المفاوضات، لم تتح لك فقط الفرصة لتحقق كل أهدافك، ولكنك أيضا تعاملت مع (وتعلمت من) أشخاص شديدي الموهبة والمهارة. لقد انطلقت أنت ونظيرك التفاوضي في رحلة اكتشاف وإبداع طورتما خلالها خطة مثالية. وطيلة هذه الرحلة، انغمستما في نقاشات مثيرة للأفكار تحفز العقل وتجدد نبع الأفكار المتراكمة في ذهنك. ونتيجة لذلك، تساعدك الروابط التي كونتها في قيادة المفاوضات نحو الوصول إلى اتفاقات، وكذلك إلى ما هو أعمق من ذلك وهو الالتزامات المستقبلية.

لقد أديت المهام الصعبة الممثلة في دراسة الإستراتيجيات وتعلم ما يقال. والآن، حان الوقت للانطلاق والتمتع ببعض المرح! مثل أي شيء في الحياة، سوف تصبح خبرتك التفاوضية أكثر فائدة، إذا تذكرت أن المهم في التفاوض ليس فقط الوجهة، ولكن الرحلة مهمة أيضا.

لذلك، انطلق، واستمتع بالرحلة!

الكلمات الرئيسية في هذا الفصل

• الحماس
• المحاذير
• النزوة
• الوقاية
• الطموح

العبارات المحورية في هذا الفصل

• من المهم أن تحافظ على الثقة، عندما تبنيها.
• كلما أظهرت لنظيرك التفاوضي إخلاصا ونزاهة، زادت ثقته بك.
• الأشخاص الذين يُعْتَمَدُ عليهم لا يقدرون بثمن.
• كن أمينا في تقدير أي الأفكار تصلح للتفاوض حولها، وقدم توضيحات بشأن الأسباب الكامنة وراء تقديراتك هذه.
• استخدم إستراتيجيات الكل فائز، في كل خطوة تخطوها على هذا الطريق.
• من أهم الأشياء التي يمكنك أن تأتي بها إلى مائدة المفاوضات معك النقطة التي يتعين عليك عندها ترك المفاوضات.
• اترك للطرف الآخر المساحة للحديث دون أن تقاطعه.
• لكي تحصل على ما تريد، عليك أن تطلبه.
• حدد ما تريد بالضبط، ومقدار ما أنت مستعد لفعله لنيل هذا الهدف.
• يتطلب الأمر وقتا وصبرا ومثابرة لاكتساب المهارات المطلوبة وتطويرها لكي تصبح مفاوضا ناجحا.

دراسة حالة ـــ تفاوض بثقة

لنلق نظرة على سيناريو أخير يلخص كل ما ناقشناه في هذا الكتاب. إن السيدة"مسئولة المبيعات"تعمل على التوصل لاتفاق مع السيد"صاحب المتجر"الكبير بخصوص تسليم منتجات خلال فترة احتفالات العام الجديد. راقب تدفق المحادثة جيئة وذهابا بين الاثنين لكي ترى كيف تغلبا على العوائق.

السيدة مسئولة المبيعات: إذن، ما يجب علينا تحديده هو الجدول الذي يمكن أن نقوم وفقه بتسليم الطلبيات في سبتمبر، أليس كذلك؟

السيد صاحب المتجر الكبير: بلى، سيكون هذا صعبًا، لأنه سيكون لدينا الكثير من المبيعات خلال فترة احتفالات العام الجديد، ونريد أن تكون كل البضائع في المخازن بحلول الأول من أكتوبر.

السيدة مسئولة المبيعات: ولكنك بذلك تزيد من تكلفة التخزين بتخزين المنتجات لثلاثة أشهر. ألا يمكنك أن تجعل التسليم بعد شهر من ذلك؟ سوف يسهل ذلك الأمور علينا في خط الإنتاج.
السيد صاحب المتجر الكبير: حسنا...
السيدة مسئولة المبيعات: من فضلك، أخبرني إذا كان هذا لا يناسبك. أعتقد أنه من المهم أن نتحدث معا بصراحة كاملة، لأنه إذا لم يسر أي بند من بنود الاتفاق كما هو مخطط له، فلن يكون ذلك في مصلحة أي منا.
السيد صاحب المتجر الكبير: المشكلة هي أننا رتبنا للتعاقد مع فريق عمل إضافي للمخازن خلال شهر أكتوبر، وقد قدرنا أنه مع الأنظمة الحاسوبية وأنظمة الإنجاز الجديدة، وسوف تستغرق الترتيبات شهرا لتصبح جاهزة وتعمل، ونريد منتجاتكم في المخازن لكي نتأكد من أن فريق العمل قادر على التعامل معها. علينا أن نعطيهم مساحة من الوقت لكي يتعاملوا مع المنتجات.
السيدة مسئولة المبيعات: إنني أفهم موقفك. ما يقلقني هو أن الوفاء بالمواعيد النهائية السابقة على هذا الموعد يعني أن علينا تعيين المزيد من العمالة في مصانع منتجاتنا، وسوف يرفع هذا من سعر الوحدة.
السيد صاحب المتجر الكبير: إلى أي مدى؟
السيدة مسئولة المبيعات: يتعين عليّ أن أدرس الأمر مجددا مع فريقي بالطبع، ولكنني أعتقد أننا قد نتطلع إلى زيادة 10 أو 15 سنتا في الوحدة.
السيد صاحب المتجر الكبير: هذا مرتفع قليلا. هل أنت متأكدة من أن الزيادة ستكون في هذه الحدود؟
السيدة مسئولة المبيعات: ليس تماما، فكما قلت لك: يتعين عليّ أن أراجع بعض الأرقام مع فريق الإنتاج. ولكن الحقيقة التي أوقن منها أن ما تطلبه منا هو موعد تسليم مبكر للغاية، ولا أدري ما إذا كان بإمكاننا الوفاء به أم لا.
السيد صاحب المتجر الكبير: ما مقدار المرونة لديك إزاء الزيادة المتوقعة؟
السيدة مسئولة المبيعات: لكي أكون أمينة، لا مرونة لديَّ، فالسعر سيكون ما تمليه علينا الأرقام، وأخشى أنه لن يكون أمامك إلا أن تثق بكلمتي في هذا الأمر. ومع ذلك، دعنا نر ما إذا كان بإمكاننا التوصل إلى حل آخر لهذه المشكلة. هل تريد تسلم كامل الطلبية في سبتمبر؟
السيد صاحب المتجر الكبير: يمكننا على الأرجح التفكير في تسلم جزء منها. ما المقدار الذي ترين أنه بإمكانكم تسليمنا إياه؟
السيدة مسئولة المبيعات: حسنًا، على فرض أن فريق العمل لدينا

سيكون على مستوياته الحالية، يمكنني القول إنه بإمكاننا الوفاء بـ50% من حجم الطلبية بحلول الأول من سبتمبر. سيعطي هذا فريقكم شيئا يتعاملون معه، وفي الوقت الذي ينتهون فيه من الجزء الأول، يمكننا تسليم 25% من الطلبية بحلول الأول من أكتوبر، والـ25% الأخيرة بحلول منتصف أكتوبر.
السيد صاحب المتجر الكبير: سيؤدي هذا الغرض على الأرجح، ولكنه قد يسبب لنا مشكلة في سلاسة العمل. هل ستسلموننا في كل شحنة الأجزاء المطلوبة للعمل كاملة؟ أم ستسلموننا الأجزاء واحدا بعد الآخر في شحنات منفصلة؟
السيدة مسئولة المبيعات: ما الأفضل لكم؟
السيد صاحب المتجر الكبير: بالتأكيد نفضل أن نكون قادرين على توريد الطلبيات إلى متاجرنا في أسرع وقت ممكن، إذا أخذنا في الاعتبار جدول مبيعاتنا. وبالتالي، أعتقد أن الأفضل لنا هو أن تحتوي الشحنة الأولى على كل شيء نحتاج إليه للبدء.
السيدة مسئولة المبيعات: أعتقد أنه بإمكاننا ذلك، ولكن هذا سوف يعني إعادة تهيئة بعض أجزاء في عملية الإنتاج لدينا، ولذلك، سيكون عليك أن تضع في اعتبارك زيادة ثانية في الأسعار.
السيد صاحب المتجر الكبير: ما مقدار هذه الزيادة؟
السيدة مسئولة المبيعات: إذا وضعنا في الاعتبار المحاذير التي قلتها إليك سابقا، فإنه يتعين عليّ أن أجري بعض الحسابات مع أعضاء فريقي الإنتاج والشئون المالية لدينا. لكنني أعتقد أن بإمكاننا القيام بذلك بزيادة 5 سنتات على كل وحدة.
السيد صاحب المتجر الكبير: حسنا، هذا أفضل من الزيادة 10 إلى 15 سنتا.
السيدة مسئولة المبيعات: أفضل كثيرا. هل ترى أن هذه الترتيبات مناسبة؟
السيد صاحب المتجر الكبير: أعتقد ذلك. يبدو الأمر كأنه إذا كان كل ما نحتاج إليه جدول تسليم واضحًا وثابتًا، وفرصة لتحضير كل فرد في فرقنا للسير وفق هذا الجدول، فإنني أتمنى أن أرى العقد يشمل ملحقا أولاً يضمن التسليم وفق مواصفات مع عقوبات لعدم الوفاء بالجدول، وهذا لأنني أريد أن أؤكد لكل أعضاء فريقي أننا محميون ماليا، إذا لم تسر الأمر بالشكل المطلوب في خط الإنتاج لديكم.
السيدة مسئولة المبيعات: لا أرى مشكلة في ذلك. عندما أكلف أعضاء الفريق القانوني الخاص بنا بصياغة العقد، سأطلب منهم تحديد جدول، وسوف نرتب أنت وأنا التفاصيل معا، عندما نراجع العقد.
السيد صاحب المتجر الكبير: رائع! سيدة مسئولة المبيعات، من الرائع العمل معك.

السيدة مسئولة المبيعات: ومعك، أيها السيد صاحب المتجر الكبير.

كما ذكرنا في هذا الفصل، تحقق المفاوضات أفضل النتائج، عندما يتعامل الطرفان بأمانة مع كل منهما الآخر، ويحددان بدقة ما يريدان، والسبب في حاجتهما لذلك. وفي هذا السياق:
شرح السيد صاحب المتجر الكبير المشكلة المتعلقة به للسيدة مسئولة المبيعات، وأخبرها بهدفه العام. النتيجة كانت أنها استطاعت تقديم حل يحقق له هدفه.
تعامل كل طرف باحترام مع وجهة نظر الطرف الآخر، ولم يقاطعه أو يضايقه، وهما أمران من الممنوعات تماما في المفاوضات، رغم أنك ـــ كما ذكرنا في جزء سابق من الكتاب ـــ قد تواجه هذه الأساليب كتكتيكات يستخدمها بعض المفاوضين كوسيلة للترهيب.
كان كلا الطرفين مستعدا للتخلي عن شيء نظير الحصول على آخر، وهو سلوك يمثل جوهر تقنيات التفاوض الذي يخرج فيه الكل فائزا.
ونتيجة لذلك، سيحقق السيد صاحب المتجر الكبير والسيدة مسئولة المبيعات مبيعات جيدة في موسم احتفالات العام الجديد، وستحافظ شركتاهما على علاقة العمل المثمرة بينهما.

المراجعة السريعة وقوائم الفحص

الملحق أ

هذا القسم يتضمن بعضا من النقاط الرئيسية التي غطيناها في الكتاب، وقد تم تجميع هذه النقاط معا في قوائم فحص منسجمة يمكنك أن تراجعها في أي وقت تحتاج فيه إلى ذلك. كذلك فإن تجميع النقاط الرئيسية في هذه القوائم يجعل من اليسير عليك أن تتيقن من أنك قد غطيت كل الأساسيات قبل أن تدخل في أية مفاوضات. إذا وجدت هذه الفكرة مفيدة، فانسخ هذه الصفحات، وأبقها معك طيلة عملية التفاوض، بحيث تستطيع دائما أن تعود إليها كمرجع سريع عند الحاجة.

قبل التفاوض

- حدد هدفك الرئيسي.
- رتب الباقي من أهدافك حسب الأولوية.
- حدد الامتيازات التي أنت مستعد لتقديمها.
- حدد النتيجة النهائية التي ترغب في الوصول إليها.
- أجر بحوثا حول نظيرك التفاوضي.
- ألق الضوء على الأهداف المشتركة، ولاحظ أوجه الخلاف.
- اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.
- ضع بدائل تفاوضية.
- صغ إستراتيجية للوصول إلى نتيجة الكل فائز.
- ضع أجندة.
- اختر مكانا للقاء.

في أثناء التفاوض

- قارن بين أجندتك وأجندة نظيرك التفاوضي.
- وافق على الدخول في مناقشة وفق توجه الكل فائز.
- استمع بانتباه لحاجات نظيرك التفاوضي.
- تأكد مما إذا كان الطرف التفاوضي الآخر لديه صلاحيات اتخاذ القرار.
- قدم الامتيازات في مقابل الحصول على أخرى.
- انتبه للغة الجسد.
- أجر عصفا ذهنيا للوصول إلى أفضل حل.
- اجعل الطرف التفاوضي الآخر يدرك النتيجة النهائية التي تسعى

إليها.
• اكشف عن أن لديك بدائل.
• اتخذ القرارات التي تدفع بالمفاوضات نحو مرحلة الختام والوصول إلى حل.

نهاية التفاوض

خذ فترة راحة قبل مرحلة الختام.
راجع كل اتفاق وأكده.
تجنب تقديم امتيازات اللحظة الأخيرة أو الموافقة عليها.
شجع نظيرك التفاوضي على إتمام الصفقة.
وضع فوائد كل اتفاق.
اقرأ العقد جيدا.
ألق أسئلة حول كل شيء لا تفهمه.
وقع بالأحرف الأولى واكتب التاريخ بجوار كل تعديلات تجرى في العقد.
ضع قائمة بامتيازات المواعيد النهائية لكي تتابعها.

المسرد

الملحق ب

الإضافة
امتياز بسيط يطلبه أحد طرفي التفاوض، ويضيفه إلى امتياز أكبر منه نوقش بالفعل.
الحلول البديلة للنزاعات
عملية تتضمن إما الوساطة أو التحكيم يلجأ إليها أطراف النزاع لتجنب اللجوء للقضاء.
التحكيم
أحد الحلول البديلة للنزاعات، يتضمن إدخال طرف خارجي لمساعدة طرفي النزاع على الوصول إلى حل. ويطلب المُحَكِّم جلسة استماع، وبعد ذلك يقرر ما يحصل عليه كل طرف من أطراف النزاع.
النية السيئة
عندما يعلن أحد المفاوضين عن امتيازات لا نية له في منحها.
المساومة
مناقشة بنود صفقة بيع حتى يتم التوصل إلى اتفاق.
المقايضة
تبادل بضائع أو خدمات دون استخدام النقود.
لغة الجسد
الإشارات غير اللفظية التي تعطي دلالة معينة حول ما يفكر فيه أحد أطراف العملية التفاوضية بالفعل.
النصوص المعيارية أو نماذج العقود
نموذج تستخدمه بعض الشركات باعتباره العقد الأساسي الذي تتعامل به مع جميع العملاء، ويتضمن قوائم بالشروط والقيود الخاصة بالاتفاق.
النتيجة النهائية
تلك النقطة في الصفقة التي لا يمكن التفاوض حولها. إنها النقطة التي تترك المفاوضات، إذا لم تتحقق.
خرق العقد
عندما يفعل أحد أطراف التفاوض شيئا على عكس العقد الموقع، أي يخفق في أداء واجباته أو يرفض القيام بما هو متوقع منه.
الامتياز
ميزة تُقَدَّمُ للطرف الآخر في مقابل شيء آخر.
الأضرار المترتبة والعارضة

أموال تقدرها المحكمة للطرف المتضرر نظير الخسائر المتوقعة في حالة حدوث خرق للعقد من جانب الطرف الآخر للعقد.

الاعتبارات

مصطلح يشير إلى الفوائد أو المكاسب أو الوعود أو الخدمات المقدمة.

تكتيك التأخير

تكتيك يستخدم لتجميد المفاوضات أو لكسب مزيد من الوقت أكثر مما هو مطلوب بالفعل.

الشخص المحب للجدال

تقنية تدريب لاختبار حججك من خلال رفض كل شيء تقدمه لمجرد الرفض، بحيث يمكنك تحديد كل شيء من الممكن أن يسير في الطريق الخطأ.

إخفاق الاعتبار

عدم تأدية أحد أطراف التعاقد لدوره المتفق عليه في العقد.

النية الطيبة

الدلالة الضمنية على أن الكل سيكون نزيها وصادقا لكي يحقق الغرض الأساسي من التفاوض.

تقنية الفتى الطيب/الفتى الشرير

أسلوب يتظاهر فيه أحد أعضاء الفريق التفاوضي المنافس بأنه صعب المراس وعدواني ومتصلب الرأس، بينما يتظاهر العضو الآخر في الفريق التفاوضي نفسه بأنه يميل إلى جانبك.

الموعد النهائي الوهمي

موعد نهائي مقدم لكنه ليس حقيقيا، وعادة ما يُقدم لكسب المزيد من الوقت.

الأفضلية

ميزة (معلومات أو خبرات أو بدائل) يتمتع بها أحد أطراف العملية التفاوضية.

التلاعب بالتخفيض

تكتيك يتم فيه تقديم عرض أقل من المعيار الموضوع.

أحوال السوق

المناخ السائد للقيام بعملية شراء أو تفاوض معينة. فعند شراء منزل، مثلا، تتضمن أحوال السوق تحديد ما إذا كانت السوق سوق بائع أم سوق مشتر (العرض في مقابل الطلب)، وما إذا كانت نسب الفوائد مرتفعة أم منخفضة، والاتجاهات السائدة في مبيعات المنازل.

القيمة السوقية

السعر الذي يمكنك توقعه لشيء تأمل في شرائه أو بيعه. وفي حالة العقارات، غالبا ما يتم تحديده استنادا إلى أسعار مبيعات المنازل الأخرى في المنطقة التي تسعى للشراء فيها.

الوساطة
نوع من بدائل حل النزاعات، يتضمن تدخل طرف ثالث ـــ وسيط ـــ لمساعدة أطراف النزاع في تسوية المشكلات بينهم.
القضم
وهو طلب أحد المفاوضين «شيئًا إضافيًّا»بعد التوصل إلى اتفاق فعلا.
عرض المرة الواحدة
تكتيك شديد الضغط يتظاهر فيه أحد أطراف التفاوض بأن العرض الذي قدمه لا يصلح إلا يومًا واحدًا فقط، وبعد ذلك يصبح غير سارٍ.
التفاوض الموقفي أو تفاوض فائز/خاسر
يصل أحد أطراف التفاوض إلى أهدافه المرغوبة على حساب الطرف الآخر.
الإبراء
تنازل أحد طرفي التفاوض عن مطالبات /أو إجراءات /أو أية حقوق ضد الطرف الآخر، بحيث يعفيه من أية مسئوليات تم تحديدها في الاتفاق بينهما.
مدى التسوية
المجال الخاص بالنواتج المحتملة، والذي يقع بين تصورك المثالي لهذه النواتج وبين سيناريوهات أسوأ الاحتمالات.
التأكيد
التشديد الموضوع على الكلمات، وهو أحد العناصر المكونة لنبرة الصوت.
تفاوض الكل فائز
الأسلوب الذي يعمل فيه الطرفان معا على التوصل لناتج عادل ويلبي حاجات الطرفين.

المصادر

الملحق ج

لقد أوردنا أساسيات التفاوض فيما سبق من الكتاب، ولكن إذا أردت الاستمرار في تعليم نفسك وتثقيفها حول جوانب معينة في التفاوض، فهناك الكثير من المعلومات المتاحة لك. إن هذا الملحق يضم كتبًا ومواقع إنترنت مقترحة قد تكون مفيدة للمفاوضين المبتدئين.

قراءات إضافية

Brodow, Ed. *Negotiation Boot Camp: How to Resolve Conflict, Satisty Customers, and Make Better Deals* **(Currency Doubleday: 2006).**

Burrell, Tim. *Create a Great Deal: The Art* **of** *Real Estate Negotiating* **(The Silloway Press: 2009).**

Dawson, Roger. *Secrets* **of** *Power Negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator* **(Career Press: 2011).**

Diamond, Stuart. *Getting More: How to Negotiate to Achieve Your Goals* **in** *the Real World* **(Crown Business: 2010).**

Fisher, Roger and William Ury. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* **(Penguin Books: 2011).**

Ford, Bob. *What Car Dealers Won’t Tell You: The Insider’s Guide to Buying* **or** *Leasing a New* **or** *Used Car* **(Plume: 2005).**

Malhotra, Deepak and Max H. Bazerman. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* **(Bantam Dell: 2008).**

Margulies, Sam, PhD, JD. *Getting Divorced Without Ruining Your Life* **(Simon** & **Schuster: 2001).**

Miller, Lee E. and Jessica. *A Woman’s Guide* **to** *Successful Negotiating: How* **to** *Convince, Collaborate, and Create Your Way* **to** *Agreement* **(McGraw-Hill: 2011).**

Ordway, Nicholas. *The Absolute Beginner’s Guide* **to** *Buying a House* **(Prima Publishing: 2002).**

Shell, G. Richard. *Bargaining for Advantage: Negotiating Strategies for*

(Penguin Books: 2006 *ReasonablePeople*).

مواقع إنترنت

Advaced Public Speaking Institute:www.public-speaking.org

موقع يحتوي على مئات من المقالات حول موضوع التفاوض.

Entrepreneur: www.enterpreneur.com

موقع يغطي مجموعة متنوعة من موضوعات عالم الأعمال، ويتيح لك إمكانية البحث عن المقالات التي تتناول التفاوض.

Everyone Negotiates: www.everyonenegotiates.com

مصدر رائع لتعلم مهارات التفاوض وصقلها.

Findlaw: www.findlaw.com

موقع يتيح لك العثور على محام في منطقتك، كما يحتوي على نماذج عقود قابلة للطباعة، ومرتجعات المنتجات، وغير ذلك.

Free Advice: www.freeadvice.com

موقع يقدم الاستشارات القانونية في مجالات متنوعة.

Jobstar Central: www.jobstar.org

موقع يقدم دليلا للباحثين عن الوظائف مع آلاف المقالات الخاصة بالمفاوضات حول الرواتب.

Legaldocs: www.legaldocs.com

موقع يقدم نماذج قابلة للطباعة من المستندات القانونية.

Nolo: www.nolo.com

موقع يقدم شرحا للقانون بمفردات وأساليب يسهل على غير المتخصصين فهمها.

Roger Dawson's Power Negotiating Institute: www.rdawson.com

أحد أكبر المواقع في مجال تقديم الخدمات التفاوضية للمتحدثين والمؤلفين.

Salary Expert: www.SalaryExpert.com

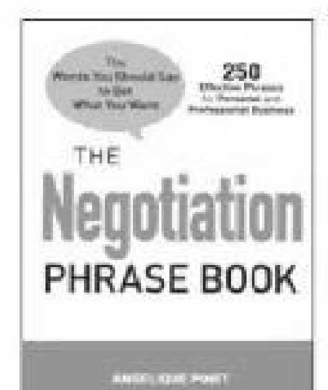
يقدم تقارير رواتب فردية وتنفيذية.

ورش عمل التفاوض

Dr. Chester L. Karass Negotiation Skill Training Program:

www.karrass.com
Negotiations Training Institute: www.negotiationsworkshops.com
يقدم تفاصيل حول ورش العمل الخاصة بالتفاوض.
Sales Training America: www.SalesTrainingAmerica.com





هل تريد أن تتشبث بأحد العروض؟ أو إتمام صفقة رائعة لبيع منزل جديد؟

إذن، استعد للتفاوض!

إن حياتك كلها تتمحور حول الصفقات - كل شيء بداية من تحديد الأسعار مع موردي لوازم عملك إلى الحديث مع ابنك المراهق حول منحه زيادة في مصروفه. إن المفاوضين المخضرمين يتمتعون بميزة كبيرة في هذه المناقشات؛ لأنهم يعرفون الكلمات والجمل التي تجدي نفعًا في هذه المواقف. وبإمكانك أن تصبح واحدًا من هؤلاء.

إليك الدليل الأساسي لما تقول في كل مرحلة من مراحل التفاوض. سوف تتعلم كيفية:

تقييم احتياجات شريكك في التفاوض

تحديد ما تعنيه كلمات الطرف الآخر بالفعل

تخطيط العروض والعروض المضادة

تحديد الحد الأدنى لإنجاح الصفقة

إن أفضل الكلمات سوف تحقق لك أفضل الصفقات؛ لذا، تعرف عليها، وانطلق في عالم التفاوض والمساومات!

أنجيليك بينيه كاتبة محترفة ومحررة وناشرة مكتبية، حاصلة على درجة علمية في الفن التجاري، وأخرى في الآداب، وتعيش في سان بيتسبرج في ولاية فلوريدا.



